

- Dies ist nur die Druck-Version. Der original Newsletter wird per E-Mail verschickt-



## **Aktuell – Fachinformationen für Franchise-Unternehmen**

### **4. Quartal 2014 / Ausgabe 4 / 22.Jahrgang**

**Guten Tag!**

Das Jahresende ist üblicherweise die Zeit für einerseits Rückblenden in das vergangene Jahr und andererseits (guten) Vorsätzen für das kommende Jahr. Manche tun dies mit der berühmten rosaroten Brille und verpassen so die Chance, verschiedenes geradezubiegen und zu retten, sei es im privaten oder im beruflichen Leben. Hält man die Rückschau hingegen mit einem klaren Blick für die Realitäten, kann so ein Jahreswechsel ein hervorragender Anstoß für positive Veränderungen werden. Vielleicht sind manche Abläufe, Netzwerke, vorherige Ziele, Routinen, usw. nicht mehr up-to-date und benötigen ein wenig Aufmerksamkeit.

Es kann auch nur ganz banal einfach die Firmen-Homepage sein, an der der Zahn der Zeit genagt hat und deren Erneuerung man schon lange vor sich her geschoben hat. So ist es jetzt einem unserer Mit-Autoren gegangen, der Eckhold Consultants GmbH, die sich nun freut, kurz vor Jahresende ihre neu-gestaltete und aktualisierte Homepage online schalten zu können. Schauen Sie doch mal rein unter [www.eckhold-consultants.de](http://www.eckhold-consultants.de).

Und nehmen Sie sich doch zum Jahreswechsel auch die Zeit, Ihr Jahr 2014 zu durchleuchten und vielleicht kleine oder sogar größere Veränderungen anzugehen.

Wir, Ihr Franchiseteam der Consultants House GmbH, wünschen Ihnen viel Erfolg dabei, außerdem möglichst wenig Stress in der Vor-Weihnachtszeit, ein beschauliches Weihnachtsfest und alles Gute für 2015!

#### **Inhalt:**

- Seite 2:**            **Controlling und Benchmarking im Franchising (von Waltraud Martius, SYNCON International Franchise Consultants)**
- Seite 4:**            **Alternative Streitbeilegungsmethoden (von Dirk Fissl, PF&P Rechtsanwälte)**
- Seite 9:**            **Mobilienleasing in Kombination mit Bankfinanzierung und Eigenkapital (von Stefan Ziegler, UVW-Leasing GmbH)**
- Seite 11:**          **Die Bedeutung der steigenden Kaufkraft und der gleichzeitig sinkenden Gründerquote für Franchise-Systeme (von Jörg T. Eckhold, Eckhold Consultants GmbH)**



## **Controlling und Benchmarking im Franchising**

**(von Mag. Waltraud Martius, SYNCON International Franchise Consultants)**

Das Wort Controlling klingt im Deutschen nach Kontrolle. Und das mag niemand wirklich gerne. Erinnerungen an die Schulzeit, an eine unmündige Lebensphase werden wach. Einige Franchise-Partner sehen im Controlling eine unangemessene Überwachung. Selbst manche Franchise-Geber sehen Controlling als eine mühsame Pflichtübung; sie scheuen den Aufwand oder nutzen die verfügbaren Daten nicht konsequent.

Übersetzt man Controlling korrekt als „Steuerung“, so ergibt sich ein vollständig anderes Bild: Man könnte an einen Kapitän denken, der die Verantwortung für seine Crew hat und das Steuerrad fest in den Händen hält. Wie stürmisch die See auch sein mag, es ist seine Aufgabe, Mannschaft und Fracht sicher ans Ziel zu bringen.

Diese Verantwortung hat auch ein Franchise-Geber seinen Partnern gegenüber. Ohne ein fundiertes Controlling- und Benchmarking-Konzept und wirkungsvolle -Instrumente kann der Franchise-Geber aber nur sehr ungenau die systemtypischen Erfolgsfaktoren lokalisieren. Sein „Schiff“- um beim Bild des Kapitäns zu bleiben - treibt ohne Navigationsgeräte im Nebel und er kann seine wichtigste Aufgabe nicht kompetent erfüllen: Den Franchise-Partner auf seinem unternehmerischen Weg zum Erfolg zu begleiten und bei sich verändernden Marktverhältnissen frühzeitig Kurskorrekturen vorzunehmen.

Die Orientierungslosigkeit ohne zeitnahe Controlling und Benchmarking hat Auswirkungen auf den Marktwert des gesamten Franchise-Systems, denn die gemeinsame Marke verbindet Franchise-Geber und Franchise-Partner in einer „Schicksalsgemeinschaft“ miteinander. Das Marken-Image ist wesentlicher Bestandteil des immateriellen Kapitals des Franchise-Gebers. Ein Negativ-Image aufgrund wirtschaftlicher Fehlentwicklungen gefährdet den Fortbestand und die Expansion des Franchise-Systems.

Nicht nur bestehende Franchise-Partner profitieren vom Controlling und Benchmarking in Franchise-Systemen, auch Interessenten fragen immer öfter nach Instrumenten zur Erstellung eines Businessplans zum Start der Partnerschaft und nach laufender Erfolgskontrolle durch den Franchise-Geber. Gleichzeitig bietet ein Franchise-System mittels Benchmarking die Möglichkeit zum Vergleich mit den Besten im eigenen System, d.h. die Franchise-Partner haben die Chance von ihren Franchise-Kollegen zu lernen und laufend wirtschaftliche und vertriebliche Optimierungsmaßnahmen durchzuführen, um noch erfolgreicher zu werden.

Ein Franchise-Partner entscheidet sich bewusst für eine Unternehmensgründung mit Franchising, weil er als Teil eines Netzwerkes mehr Gewinn und Sicherheit erwartet. Diesem Vertrauensvorschuss

muss sich der Franchise-Geber mit Instrumenten zur Erfolgsoptimierung und Existenzsicherungen seiner Partner als würdig erweisen.

Aber Vorsicht, mit der Auswertung von gemeldeten Umsatzzahlen zur Abrechnung der fälligen Gebühr hat der Franchise-Geber noch kein strategisches Controlling- und Benchmarking-Tool im Einsatz! Die Meldung der Umsätze ist zwar wichtig und Bestandteil eines Franchise-Systems, aber worin soll der Franchise-Partner seinen Nutzen („added value“) erkennen?

Intelligentes Controlling und Benchmarking ist mehr: Controlling und Benchmarking als „Existenzsicherungsprogramm“ für den einzelnen Franchise-Partner und für das gesamte System verstanden, macht aus trockenen Zahlen ein spannendes Instrument zur Erfolgssteuerung für beide Seiten. „Partnership for more Profit“ – so wird auf Neu-Deutsch knapp und treffend der Kern des Franchising oft definiert – braucht ein zeitnahes Monitoring der wirtschaftlichen und vertrieblichen Kennzahlen. Ein effektives Controlling und Benchmarking zeichnet ein klares Bild der wirtschaftlichen Realität. Es zeigt, wo der einzelne Partner und das System insgesamt stehen bzw. wohin sie steuern.

Ein mögliches Instrument für die Etablierung eines professionellen Controlling Benchmarking in Franchise-Systemen ist mycockpit. mycockpit ist die zeitgemäße Weiterentwicklung der seit über 15 Jahren erprobten Controlling-Software der SYNCON International Franchise Consultants „FS Control“, die bereits in vielen Franchise-Systemen aus unterschiedlichsten Branchen erfolgreich implementiert ist. mycockpit ist daher das Ergebnis jahrelanger intensiver Praxiserfahrung zahlreicher Franchise-Systeme. Hand in Hand mit der neuesten IT-Technologie der Business Intelligence Accelerator GmbH glänzt mycockpit durch die Benutzerfreundlichkeit für alle Beteiligten in Form einer modernen und intuitiven Benutzeroberfläche, sowie einer mobilen App-Version.

mycockpit ist ein umfassendes Steuerungstool, das alle für den individuellen Systemerfolg wichtigen Kennzahlen erfasst. Das webbasierende Controlling-Tool ermöglicht in jeder Hinsicht die Vereinfachung und die Entlastung des Arbeitsalltags der Franchise-Zentrale und der Franchise-Partner, oder der Filialen. Die All-In-One-Lösung mycockpit verknüpft alle bestehenden IT-Systeme und filtert dabei die für den individuellen Systemerfolg wichtigsten Kennzahlen heraus.

mycockpit ist besonders auf die Herausforderungen der Franchise-Partner und Filialen ausgerichtet. Das simple Design und die selbsterklärende Benutzeroberfläche ermöglichen jedem Partner einen einfachen Zugang zu den wichtigsten Kennzahlen. Der tägliche Check des eigenen Betriebs ist auch ohne ausgeprägte kaufmännische Vorkenntnisse informativ und macht sogar Spaß (siehe [www.my-cockpit.com](http://www.my-cockpit.com)).

Franchising ernst genommen bedeutet somit für den Franchise-Geber, sich der Mitverantwortung für seine Franchise-Partner bewusst zu sein und bedeutet für den Franchise-Partner, die Hilfestellung zur wirtschaftlichen und vertrieblichen Steuerung seiner selbstständigen Existenz anzunehmen und ihren Wert zu schätzen.

Waltraud Martius, SYNCON International Franchise Consultants – Österreich

Tel.: +43 (0) 662 / 874 245-0

Fax: +43 (0) 662/ 874 245-5

Mail: [office@syncon.at](mailto:office@syncon.at)

.....



## **Alternative Streitbeilegungsmethoden**

**(von Dirk Fissl, PF&P Rechtsanwälte)**

Verfolgte man in letzter Zeit die aktuelle Presse, stieß man unweigerlich auf die jüngsten Auseinandersetzungen zwischen Burger-King und ihrer Franchise-Nehmerin, der Yi-Ko Holding, die bis vor kurzem noch 89 Burger-King Filialen betrieb. Die öffentliche Berichterstattung, die rund um den Ekel-Skandal im Zusammenhang mit der Yi-Ko entstand, hätte Burger-King sicherlich nicht vollends vermeiden können. Vermeidbar wäre allerdings die Auseinandersetzung zwischen den beiden Parteien vor den öffentlichen Gerichten gewesen, wodurch der Ekel-Skandal rund um die Yi-Ko Holding unnötig lange im Fokus der Medien blieb.

Die Berichterstattung um Burger-King und um die Yi-Ko Holding soll im nachfolgenden Beitrag deshalb zum Anlass genommen werden, sich inhaltlich mit der Schiedsgerichtsbarkeit und der Mediation zu beschäftigen, die zur Lösung von streitigen Konflikten als Alternativen zur öffentlichen Gerichtsbarkeit zur Verfügung stehen.

### **1. Mediation**

Bei der Mediation handelt es sich um ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, an dem die Konfliktparteien gemeinsam an einer konstruktiven und einvernehmlichen Konfliktlösung arbeiten. Bei der Lösungsfindung werden die Parteien von einem Mediator unterstützt, bei dem es sich um eine neutrale, allparteiliche Person handelt.

#### **a. Vorteile der Mediation**

Aus Sicht eines Franchise-Systems liegt der größte Vorteil der Mediation in einer Konfliktlösungsmethode, bei der die Öffentlichkeit ausgeschlossen ist. Der Franchise-Geber muss somit weder die Presse noch weitere Franchise-Nehmer fürchten, die im Falle einer Gerichtsverhandlung den öffentlichen Prozessverlauf verfolgen könnten. Ausgetragen wird der Streit bei der Mediation somit nur unmittelbar zwischen den Konfliktparteien. Dritte werden nur zugelassen, soweit beide Konfliktparteien dem zustimmen.

Die Mediation kann sich im Verhältnis zu einem öffentlichen Gerichtsverfahren auch als finanziell günstigere darstellen. Dies betrifft nicht alleine die mit einem Gerichtsverfahren verbundenen Prozesskosten, die gerade bei dem Durchlaufen mehrerer Gerichtsinstanzen die Kosten einer

Mediation deutlich übersteigen können. Auch die Tatsache, dass die Mediation flexiblere, auf die Parteien und die Situation speziell zugeschnittene Lösungsmöglichkeiten bietet, muss in die wirtschaftliche Betrachtung mit eingestellt werden. Während das Gericht einen Streit ausschließlich an Hand der Rechtslage beurteilen und entscheiden kann, kann die Mediation darüber hinaus auch die Interessen und Motive der Konfliktparteien bei der Lösungsfindung berücksichtigen. Dies mag im Einzelfall zu unkonventionellen, dafür aber zu besseren und wirtschaftlich sinnvolleren Lösungen führen.

## **b. Nachteile der Mediation**

Der wesentlichste Nachteil der Mediation besteht darin, dass ein öffentliches Gerichtsverfahren nicht in allen Fällen vermieden werden kann. Die Mediation ist einem Gerichtsverfahren vielmehr nur vorgeschaltet. Kommen die Parteien im Rahmen der Mediation zu keiner Lösung oder bricht eine Partei die Gespräche ab, so kann die Fortführung der Verhandlungen nicht von der anderen Partei erzwungen werden. Der in die Mediation investierte Zeit- und Kostenaufwand ist in einem solchen Fall vergeblich gewesen und ist auch nicht im Rahmen eines nachgelagerten Gerichtsverfahrens erstattungsfähig.

## **c. Ablauf einer Mediation**

Die Mediation folgt einem strikten Verfahrensablauf, dem als oberstes Gebot jedoch die Freiwilligkeit der Teilnahme vorangestellt ist.

### **aa. Wahl eines Mediators**

Vor Beginn der Mediation haben sich die Konfliktparteien zunächst auf einen Mediator zu einigen. Dieser muss auf der einen Seite über die notwendige Fachkompetenz verfügen und sollte zugleich das Vertrauen aller Konfliktparteien als eine neutrale, unabhängige Person auf sich vereinen.

Leider finden sich zu oft in diesem Zusammenhang in Franchise-Verträgen Mediationsklauseln wieder, die im Franchise-Vertrag bereits einen Mediator namentlich benennen. In solchen Fällen ist eine Mediation von Beginn an zum Scheitern verurteilt, weil die Person des Mediator durch den Franchise-Vertrag vom Franchise-Geber diktiert wird und deshalb von der Seite des Franchise-Nehmers automatisch dem befangenen Lager des Franchise-Gebers zugeordnet wird.

Aus diesem Grund sollten Mediationsklauseln in einem Franchise-Vertrag immer darauf ausgerichtet sein, dass der Mediator zu Beginn des Mediationsverfahrens von beiden Parteien einvernehmlich festgelegt wird oder zumindest durch eine dritte Person, beispielsweise dem Deutschen Franchise-Verband, vorgeschlagen wird.

## **bb. Abschluss einer Vertraulichkeitsvereinbarung**

Der Wahl des Mediators folgt der Abschluss einer Vertraulichkeitserklärung, der sich sämtliche Parteien, einschließlich des Mediators, unterwerfen. Sie ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Mediation. Nur wenn die Parteien alle Informationen, Motive und Konflikthintergründe aus ihrer Sicht offen legen, ohne Gefahr zu laufen, dass diese zu einem späteren Zeitpunkt (bspw. in einem sich anschließenden Gerichtsverfahren) gegen sie verwendet werden, kann eine Mediation Erfolg haben.

Die Vertraulichkeitsvereinbarung beschränkt sich aus diesem Grund nicht nur auf eine bloße gegenseitige Zusicherung der Geheimhaltung. Sie verpflichtet die Parteien vielmehr auch konkret, die im Rahmen des Mediationsverfahrens zusätzlich gewonnenen Informationen nicht in ein etwaig späteres Gerichtsverfahren einzuführen, sei dies durch die Vorlage von Dokumenten oder durch die Benennung des Mediators als Zeugen.

## **cc. Austausch von Standpunkten und Meinungen**

Dem Abschluss der Vertraulichkeitsvereinbarung folgt das eigentliche Mediationsverfahren. In einem ersten Schritt stellen die Konfliktparteien dazu ihre jeweiligen Standpunkte und Meinungen dar, um dem Mediator den Streitgegenstand verständlich zu machen. Üblicherweise fand eine Vorbefassung des Mediators mit dem Sach- und Streitgegenstand im Vorfeld nicht statt. Dieser wird erst durch die Parteien in den Konflikt eingeführt.

Die Aufgabe des Mediators erstreckt sich zu dem Verfahrensstand deshalb darauf, den Sach- und Streitgegenstand der Parteien zusammenzufassen. Hierbei ist er darauf bedacht, nicht nur die Positionen der einzelnen Parteien abzufragen, sondern auch die Interessen und Motive zu erforschen, die sich hinter den Positionen der einzelnen Parteien verstecken.

Gerade in der Erforschung der Interessen und Motive der einzelnen Parteien steckt dabei der Schlüssel einer erfolgreichen Mediation und der Vorteil gegenüber dem klassischen Gerichtsverfahren. Während das Gericht zwangsläufig nur die Rechtslage beurteilt, stellt der Mediator die Interessen der Parteien in den Vordergrund, wodurch sich alternative Lösungsmöglichkeiten eröffnen, aus denen sich für beide Seiten im Einzelfall sogar eine Win-win-Situation ergeben kann.

Klassisches Beispiel ist hier der Streit zweier Kinder um eine Orange. Das Gericht würde die Orange dem einen oder dem anderen Kind gemäß der Rechtslage, mithin der Eigentumsverhältnisse, zusprechen. Das andere Kind ginge vollends leer aus. Im Rahmen der Mediation würden dagegen zunächst die Interessen und Motive beider Parteien ergründet. Stellt sich in diesem Zusammenhang heraus, dass das eine Kind den Saft der Orange für ein Getränk möchte, während das andere Kind lediglich die Schale der Orange für einen Kuchen benötigt, kann im Rahmen des Mediationsverfahrens eine Lösung erarbeitet werden, die die Interessen beider Parteien gleichermaßen befriedigt.

#### **dd. Entwicklung einer Lösung**

Im Anschluss an die Erörterung des Sach- und Streitgegenstandes geht es in die Entwicklung einer für alle Konfliktparteien gleichermaßen akzeptable Lösung. Die Lösung wird dabei von den Konfliktparteien unter besonderer Berücksichtigung der hinter den Positionen stehenden Interessen selbst entwickelt.

Dem Mediator kommt im Mediationsverfahren keine Entscheidungskompetenz zu, sondern ausschließlich eine Unterstützungsfunktion. Er zeigt alternative Denkansätze- und Lösungsmöglichkeiten auf, ohne die Parteien zugleich in ihrer Entscheidungsfreiheit zu beeinflussen.

Hier zeigt sich ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen einem Mediations- und einem Gerichtsverfahren. Während in einem Gerichtsverfahren die „Lösung“ durch das Gericht vorgegeben wird, kommt die Lösung im Mediationsverfahren von den Konfliktparteien selbst. Auf diesem Weg wird eine größere Akzeptanz der einmal gefundenen Lösung auf der Seite beider Konfliktparteien erreicht, weil sie aus der Mitte der Konfliktparteien selbst kommt.

#### **ee. Perpetuierung der Lösung**

Haben die Parteien eine einvernehmliche Lösung gefunden, so ist diese in einem letzten Schritt durch den Mediator schriftlich abzufassen und von beiden Seiten schriftlich zu bestätigen.

Abhängig von der erzielten Lösung und der Erforderlichkeit einer unmittelbaren Vollstreckbarkeit kann es hierbei erforderlich sein, dass die gefundene Lösung nochmals von beiden Seiten anwaltlich geprüft und dann in Form eines Anwaltsvergleichs, aus dem in der Folge vollstreckt werden kann, nochmals gesondert bestätigt wird.

### **2. Schiedsgerichtsbarkeit**

Im Gegensatz zur Mediation ist die Schiedsgerichtsbarkeit von ihrem Verfahrensablauf mit dem eines ordentlichen Gerichtsverfahrens vergleichbar.

#### **a. Vorteile der Schiedsgerichtsbarkeit**

Wie die Mediation findet auch ein Schiedsgerichtsverfahren abseits der Öffentlichkeit statt. An dem Schiedsgerichtsverfahren sind ausschließlich die Konfliktparteien, deren Anwälte, die Schiedsrichter und etwaige im Verfahrensverlauf benannte Zeugen beteiligt. Zugleich erweist sich das Schiedsgerichtsverfahren im Vergleich zu dem Verfahren vor einem öffentlichen Gericht oftmals auch als zeitsparend.

#### **b. Nachteile der Schiedsgerichtsbarkeit**

Vor- und Nachteil der Schiedsgerichtsbarkeit in einem ist, dass der am Ende des Verfahrens stehende Schiedsgerichtsspruch die Wirkung eines letztinstanzlichen Urteils hat. Im Gegensatz zu einem

Verfahren vor den ordentlichen Gerichten gibt es keine weiteren Gerichtsstufen, in denen das einmal getroffene Urteil nochmals auf seine Richtigkeit hin überprüft werden könnte. Der einmal gefällte Schiedsspruch ist somit endgültig.

Die Schiedsgerichtsbarkeit eignet sich sodann auch nur bedingt für Auseinandersetzungen, die im Wege des einstweiligen Rechtsschutzes verfolgt werden müssen. Grundsätzlich ist zwar auch die Durchsetzung einstweiligen Rechtsschutzes im Wege eines Schiedsgerichtsverfahrens möglich, im Regelfall wird jedoch die zu Anfang erforderliche Konstituierung des Schiedsgerichts zu viel Zeit in Anspruch nehmen, um das Schiedsgerichtsverfahren als eine ernste Alternative zum einstweiligen Rechtsschutz vor den ordentlichen Gerichten wahrzunehmen. Sieht ein Franchise-Vertrag eine Schiedsgerichtsklausel vor, werden von ihr Maßnahmen im Wege des einstweiligen Rechtsschutzes im Regelfall ausgeschlossen.

### **c. Ablauf eines Schiedsgerichtsverfahrens**

Der Ablauf eines Schiedsgerichtsverfahrens ist mit dem Ablauf eines Gerichtsverfahrens vor den ordentlichen Gerichten vergleichbar. Einziger und wesentlicher Unterschied ist, dass es zu Anfang das Schiedsgericht zu konstituieren gilt.

Ein Franchise-Vertrag sieht dafür in der Regel eine eigene Schiedsgerichtsklausel vor. Diese regelt als Mindestinhalt die Anzahl der Schiedsrichter, mit denen das Schiedsgericht besetzt werden soll, deren Wahl und die Frage, in welcher Sprache und an welchem Ort das Schiedsgericht abgehalten werden soll.

Damit ist es auch in einer Schiedsgerichtsklausel eher unüblich, dass die Schiedsrichter bereits namentlich benannt werden. Im Falle eines aus drei Schiedsrichtern besetzten Schiedsgerichts benennt jede Partei einen Schiedsrichter. Der dritte und vorsitzende Schiedsrichter wird dann von den beiden zuvor benannten Schiedsrichtern gewählt. Soll das Schiedsgericht dagegen lediglich aus einer Person bestehen, wird diese - vergleichbar mit der Mediation - gemeinsam von den Parteien ausgewählt oder von einer dritten, neutralen Person benannt.

Ist das Schiedsgericht einmal konstituiert folgt der weitere Verfahrensverlauf dem eines ordentlichen Gerichtsverfahrens. Dies bedeutet, dass nach der Klage, der Klageerwiderung und etwaig weitergehenden Schriftsätzen der Parteien die mündliche Verhandlung und die Beweisaufnahme erfolgen. Ihr schließt sich der Schiedsspruch an, aus dem die obsiegende Partei dann ihren Anspruch vollstrecken kann.

### **3. Fazit**

Sowohl Mediation als auch Schiedsgerichtsverfahren sind im Vergleich zu einem Verfahren vor den ordentlichen Gerichten vertraulich. Informationen gelangen nur an die Öffentlichkeit, soweit dies von den Parteien gewünscht und zugelassen wird. Gerade die Vertraulichkeit darf bei Streitigen Auseinandersetzungen innerhalb eines Franchise-Systems dabei nicht unterbewertet werden. Bürger-



King und die Yi-Ko Holding zeigen hier deutlich auf, welcher Imageschaden aus einer öffentlichen Auseinandersetzung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer resultieren kann.

Franchise-Systeme sind deshalb gut beraten, sich zumindest mit den alternativen Streitbeilegungsmethoden zu beschäftigen und sie als eine Option, auf die im Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann, im Franchise-Vertrag zu implementieren.

Dirk Fissl, PF&P Rechtsanwälte

Tel.: +49 (0) 731 - 14 00 70

Fax: +49 (0) 731 - 14 00 72 0

Mail: [fissl@pfp-legal.de](mailto:fissl@pfp-legal.de)

.....



### **Mobilienleasing in Kombination mit Bankfinanzierung und Eigenkapital (von Stefan Ziegler, UVW-Leasing GmbH)**

Bei Neuanschaffungen oder notwendigen Ersatzinvestitionen stellt sich für den Unternehmer immer die Frage nach der optimalen Finanzierungsweise. Grob beschrieben gibt es die Möglichkeiten der Innen- und der Außenfinanzierung.

Bei der Innenfinanzierung wird die Investition mit Eigenkapital getätigt, bei der Außenfinanzierung mit Fremdkapital oder über alternative Finanzierungsformen. Selbst bei der Vorhaltung ausreichender Eigenmittel kann es aber, unter Betrachtung zum Beispiel des Liquiditätsgedankens oder steuerlicher Aspekte, sinnvoll sein, sich mit den Alternativen zu beschäftigen.

Diese Alternativen sind im Bereich der Außenfinanzierung üblicherweise Fremdmittel von Banken oder Miete (insbesondere von Leasinggesellschaften). Beide Alternativen sind liquiditätsschonend und bieten ein hohes Maß an Planungssicherheit.

Darüber hinaus haben beide Varianten ihre Besonderheiten:

- Bank- oder über die Hausbank durchgeleitete Förderdarlehen sind in der Regel, zumindest in der Betrachtung vor Steuern, etwas günstiger und ermöglichen Sondertilgungen. Da bei Banken üblicherweise mehrere Entscheidungsgremien eingebunden sind, kann der Zeitraum bis zu einer Finanzierungszusage mehrere Wochen andauern. Die Einbeziehung von Fördermitteln oder Bürgschaftsbanken, verlängert diesen Prozess.
- Bei Leasing verbleibt das Eigentum der Anlagegüter beim Leasinggeber, so dass sich die Bilanz des Leasingnehmers nicht verlängert und die für alle Ratingsysteme wichtige Eigenkapitalquote nicht sinkt (vgl. hierzu auch den Artikel „Die neue Herausforderung: Basel III“ der Ausgabe 2/2013). Zudem kann

der Leasingvertrag bei einem Franchisenehmerwechsel relativ unkompliziert auf einen neuen Leasingnehmer umgeschrieben werden. Die Kreditentscheidung bei Leasinggesellschaften erfolgt normalerweise innerhalb weniger Arbeitstage.

Soll sich der Unternehmer bei einer Außenfinanzierung nun für ein Kreditinstitut oder eine Leasinggesellschaft entscheiden? Hier lohnt sich ein kurzer Mentalitätsvergleich:

- Kreditinstitute betrachten verstärkt die persönliche Bonität des Schuldners und bewerten eventuelle Drittsicherheiten.
- Leasinggesellschaften sind Objektfinanzierer und stützen ihre Entscheidungskriterien wesentlich auf die Objektqualität, dessen Wiederverkaufswert und die aus dem Objekt nachhaltig erzielbaren Erträge.

Daneben gibt es oftmals Diskussionen über die Leasingfähigkeit eines Objektes. Nachrichten wie das Leasing des Fußballers Uli Hoeneß vom 1. FC Nürnberg oder der Polizeipferdestaffeln des Landes Nordrhein-Westfalen, verleiten zur Annahme, dass grundsätzlich alle Anschaffungen leasingfähig sind. Dem ist leider nicht so. Grundvoraussetzung für eine Leasinglösung ist die Drittverwendungsfähigkeit des Wirtschaftsgutes.

Nach dieser Definition sind zum Beispiel die Einstiegsgebühren in Franchisesysteme oder Betriebsmittel und Verbrauchsmaterialien nicht leasingfähig. Lizenzen oder Software wären möglich, erfahrungsgemäß tun sich Leasinggesellschaften damit jedoch schwer, da sich in der Praxis kaum Käufer hierfür finden.

Während nun bei kleineren Anschaffungen oder einzelnen Ersatzinvestitionen aufgrund der kurzen Abwicklungszeit gerne auf Leasinggesellschaften zurückgegriffen wird, hat sich bei größeren Anschaffungen die Kombination aller drei Bausteine bewährt. Als Beispiel sei die Neugründung eines Franchisenehmers genannt.

Oftmals fallen dabei in erheblichem Maß nicht leasingfähige Kosten für zum Beispiel Franchisegebühren, Dienstleistungen, Handwerkerkosten oder Betriebsmittel an. Hierfür bietet sich ein Bankdarlehen in Verbindung mit einem Kontokorrentkonto an. Die leasingfähigen Objekte werden von einer Leasinggesellschaft gemietet. Ein gewisser Eigenkapitaleinsatz mindert Darlehens- und Leasingraten.

Positiver Nebeneffekt bei dieser Vorgehensweise: sowohl die Bank als auch die Leasinggesellschaft sehen den Kreditnehmer und dessen Vorhaben durch das jeweils andere Institut zusätzlich geprüft und ihr Risiko dadurch gemindert. Durch den Eigenkapitaleinsatz unterstreicht der Franchisenehmer zudem seinen Einsatzwillen.

Auf diese Weise kann ein größeres Vorhaben, am besten unterstützt durch eine aussagefähige Expertise des Franchisegebers, zügig und strukturiert durchfinanziert werden.

Stefan Ziegler, UVW-Leasing GmbH

Tel.: +49 (0) 7243 / 7747 – 68

Fax: +49 (0) 7243 / 7747 – 968

Mail: [s.ziegler@uvw.de](mailto:s.ziegler@uvw.de)



### **Die Bedeutung der steigenden Kaufkraft und der gleichzeitig sinkenden Gründerquote für Franchise-Systeme**

**(von Jörg T. Eckhold, Eckhold Consultants GmbH)**

Jetzt zum Jahresende müssen wir leider feststellen, dass sich der gesamte Gründungsmarkt im Jahr 2014 erneut rückläufig dargestellt hat.

Sicherlich lässt sich der Grund hierfür in auslaufenden Förderprogrammen oder -maßnahmen suchen oder hinein interpretieren, aber sollten wir uns nicht in erster Linie äußerst glücklich schätzen, dass dennoch die Kaufkraft in Deutschland wieder einmal gestiegen ist?

Im Gegensatz zu 2013 werden wir eine geschätzte Kaufkraft-Steigerung von 2,85 Prozent erreichen (GfK Veröffentlichung von 12/2013), was nominal 586,-Euro pro Kopf bedeutet. Immerhin ist nach Abzug der Lebenshaltungskosten mit einem leichten realen Kaufkraftzuwachs von 1,1 Prozent zu rechnen.

Unterschiede findet man in den einzelnen Bundesländern: Die Länder Hamburg, Bayern, Baden-Württemberg, Hessen und Schleswig-Holstein führen mit der höchsten Rate im Kaufkraftzuwachs.

Doch was hat der Anstieg der Kaufkraft mit Wachstum im Franchise zu tun? Nun, betrachten wir zuerst das originäre Wachstum von Franchise-Systemen: Hier zählt auf den ersten Blick das Gewinnen neuer Franchise-Partner sicherlich zu einem der wichtigsten Punkte. Bei einer erweiterten Betrachtung in Bezug auf Umsatzzuwachs oder sogar Ertragsoptimierung verschließt sich gerne einmal die Sichtweise des einen oder anderen Franchise-Gebers. In Bundesländern, die eine hohe Kaufkraft besitzen, sind rückläufige Gründungsquoten normal. Bereits im ersten Halbjahr lag die Gründerquote bundesweit um 5,7 % niedriger als im Vorjahreszeitraum.

Seit dem Jahr 2011 (-3,6%) gehen die Gründerquoten, gemessen am jeweiligen Vorjahr, weiter runter. Von 2011 auf 2012 um -14,5% und von 2012 auf 2013 um -2,7 %. Sicherlich stellen sich viele potenzielle Franchise-Partner die Frage, warum soll ich mich selbständig machen, wenn es mir in einem gesicherten Angestelltenverhältnis mit fortlaufend wachsenden Reallohn-Steigerungen gut geht? Unternehmerisches Risiko muss und will ich doch gar nicht haben.

Genau hier sollten Franchise- und Lizenz-Geber gegensteuern, doch wie?

**Wir haben Ihnen an zwei Mandanten-Beispielen im Folgenden aufgeführt, wie wir vorgegangen sind:**

- Mit Hilfe eines ausgetüftelten Betriebsvergleichs konnten die Umsatzbringer des Systems gehoben werden. Nicht-Performer konnten durch gezielte Schulungsmaßnahmen stabilisiert werden, was wiederum eine Sogwirkung auf das Empfehlungsmarketing der einzelnen Partnerbetriebe hatte. Durch diese Zufriedenheit konnten drei neue Franchise-Partner gewonnen werden.

So führte die Umsatzsteigerung bei unserem Mandanten nicht nur zu einer win-win-Situation für Franchise-Geber und Franchise-Nehmer sondern zu einem natürlichen Wachstumsschub ohne Mehrausgaben für Marketingmaßnahmen zur Partnersuche.

- Die Businessplanung des Systems erschien insbesondere in den ersten beiden Geschäftsjahren nicht sehr lukrativ. Bewerber konnten zwar erkennen, dass man ab dem 3. Quartal des zweiten Geschäftsjahres und dann ab dem 3. Geschäftsjahr sehr guten Ertrag vor Steuern erzielen konnte, aber das wiederum bedeutete am Anfang eine durchzuhaltende Durststrecke. Im Wesentlichen war das Geschäftsmodellkonzept auf Vertrieb und Dienstleistung aufgebaut, wobei -wie unschwer zu erkennen ist- der anfängliche Vertriebsaufwand erst im 2. Geschäftsjahr seine Früchte zu tragen begann.

Wir haben daraufhin das Einstiegsmodell (Investitionen und Gründungsbedingte Kosten) mit unserem Mandanten zusammen umgebaut und im Wesentlichen die Erstinvestitionen über Preisverrechnungsmodelle der Dienstleistungen, die der Franchise-Geber für die Kunden des Franchise-Nehmers zu erbringen hatte, verändert. Hierdurch konnten Leistungsverrechnungsmodelle zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer aufgebaut werden, die mittelfristig die anfänglich nicht getätigten Investitionen vom Franchise-Nehmer wieder an den Franchise-Geber zurückführen. Auch hier entstand eine win-win-Situation, die vorrangig Einfluss auf das Wachstum des Systems hatte. Unser Mandant hat alleine hierdurch 5 Neupartner in 2014 gewinnen können.

**Als Fazit können wir festhalten:**

Wenn die Kaufkraft steigt und die Gründerquote sinkt, hat ein Franchise-Geber dennoch weitreichende Möglichkeiten, um das Wachstum seines Systems positiv zu beeinflussen.

Die Betrachtung nach innen mag dem einen oder anderen Franchise-Geber helfen, um im Außenverhältnis ein schnelleres Wachstum zu vollziehen.

Wir dürfen Ihnen mit unserem gesamten Team ein erfolgreiches Jahr 2015 wünschen.

Jörg T. Eckhold, Eckhold Consultants GmbH

Tel.: +49 (0) 21 56 / 4 91 91-10

Fax: +49 (0) 21 56 / 4 91 91-20

Mail: [joerg.eckhold@eckhold-consultants.de](mailto:joerg.eckhold@eckhold-consultants.de)

---

**Consultants House Newsletter Aktuell wird unterstützt von:**



Herausgeber:  
Consultants House GmbH

Gut Groß-Lind  
Kehner Weg 144  
D-47918 Tönisvorst

Fon: +49 (0) 21 56 - 4 91 91 - 0  
Fax: +49 (0) 21 56 - 4 91 91 - 60  
Mail: [franchiseteam@consultants-house.de](mailto:franchiseteam@consultants-house.de)

- Dies ist nur die Druck-Version. Der original Newsletter wird per E-Mail verschickt-



## **Aktuell – Fachinformationen für Franchise-Unternehmen**

### **4. Quartal 2014 / Ausgabe 4 / 22.Jahrgang**

**Guten Tag!**

Das Jahresende ist üblicherweise die Zeit für einerseits Rückblenden in das vergangene Jahr und andererseits (guten) Vorsätzen für das kommende Jahr. Manche tun dies mit der berühmten rosaroten Brille und verpassen so die Chance, verschiedenes geradezubiegen und zu retten, sei es im privaten oder im beruflichen Leben. Hält man die Rückschau hingegen mit einem klaren Blick für die Realitäten, kann so ein Jahreswechsel ein hervorragender Anstoß für positive Veränderungen werden. Vielleicht sind manche Abläufe, Netzwerke, vorherige Ziele, Routinen, usw. nicht mehr up-to-date und benötigen ein wenig Aufmerksamkeit.

Es kann auch nur ganz banal einfach die Firmen-Homepage sein, an der der Zahn der Zeit genagt hat und deren Erneuerung man schon lange vor sich her geschoben hat. So ist es jetzt einem unserer Mit-Autoren gegangen, der Eckhold Consultants GmbH, die sich nun freut, kurz vor Jahresende ihre neu-gestaltete und aktualisierte Homepage online schalten zu können. Schauen Sie doch mal rein unter [www.eckhold-consultants.de](http://www.eckhold-consultants.de).

Und nehmen Sie sich doch zum Jahreswechsel auch die Zeit, Ihr Jahr 2014 zu durchleuchten und vielleicht kleine oder sogar größere Veränderungen anzugehen.

Wir, Ihr Franchiseteam der Consultants House GmbH, wünschen Ihnen viel Erfolg dabei, außerdem möglichst wenig Stress in der Vor-Weihnachtszeit, ein beschauliches Weihnachtsfest und alles Gute für 2015!

#### **Inhalt:**

- Seite 2:**        **Controlling und Benchmarking im Franchising (von Waltraud Martius, SYNCON International Franchise Consultants)**
- Seite 4:**        **Alternative Streitbeilegungsmethoden (von Dirk Fissl, PF&P Rechtsanwälte)**
- Seite 9:**        **Mobilienleasing in Kombination mit Bankfinanzierung und Eigenkapital (von Stefan Ziegler, UVW-Leasing GmbH)**
- Seite 11:**      **Die Bedeutung der steigenden Kaufkraft und der gleichzeitig sinkenden Gründerquote für Franchise-Systeme (von Jörg T. Eckhold, Eckhold Consultants GmbH)**



## **Controlling und Benchmarking im Franchising**

*(von Mag. Waltraud Martius, SYNCON International Franchise Consultants)*

Das Wort Controlling klingt im Deutschen nach Kontrolle. Und das mag niemand wirklich gerne. Erinnerungen an die Schulzeit, an eine unmündige Lebensphase werden wach. Einige Franchise-Partner sehen im Controlling eine unangemessene Überwachung. Selbst manche Franchise-Geber sehen Controlling als eine mühsame Pflichtübung; sie scheuen den Aufwand oder nutzen die verfügbaren Daten nicht konsequent.

Übersetzt man Controlling korrekt als „Steuerung“, so ergibt sich ein vollständig anderes Bild: Man könnte an einen Kapitän denken, der die Verantwortung für seine Crew hat und das Steuerrad fest in den Händen hält. Wie stürmisch die See auch sein mag, es ist seine Aufgabe, Mannschaft und Fracht sicher ans Ziel zu bringen.

Diese Verantwortung hat auch ein Franchise-Geber seinen Partnern gegenüber. Ohne ein fundiertes Controlling- und Benchmarking-Konzept und wirkungsvolle -Instrumente kann der Franchise-Geber aber nur sehr ungenau die systemtypischen Erfolgsfaktoren lokalisieren. Sein „Schiff“- um beim Bild des Kapitäns zu bleiben - treibt ohne Navigationsgeräte im Nebel und er kann seine wichtigste Aufgabe nicht kompetent erfüllen: Den Franchise-Partner auf seinem unternehmerischen Weg zum Erfolg zu begleiten und bei sich verändernden Marktverhältnissen frühzeitig Kurskorrekturen vorzunehmen.

Die Orientierungslosigkeit ohne zeitnahe Controlling und Benchmarking hat Auswirkungen auf den Marktwert des gesamten Franchise-Systems, denn die gemeinsame Marke verbindet Franchise-Geber und Franchise-Partner in einer „Schicksalsgemeinschaft“ miteinander. Das Marken-Image ist wesentlicher Bestandteil des immateriellen Kapitals des Franchise-Gebers. Ein Negativ-Image aufgrund wirtschaftlicher Fehlentwicklungen gefährdet den Fortbestand und die Expansion des Franchise-Systems.

Nicht nur bestehende Franchise-Partner profitieren vom Controlling und Benchmarking in Franchise-Systemen, auch Interessenten fragen immer öfter nach Instrumenten zur Erstellung eines Businessplans zum Start der Partnerschaft und nach laufender Erfolgskontrolle durch den Franchise-Geber. Gleichzeitig bietet ein Franchise-System mittels Benchmarking die Möglichkeit zum Vergleich mit den Besten im eigenen System, d.h. die Franchise-Partner haben die Chance von ihren Franchise-Kollegen zu lernen und laufend wirtschaftliche und vertriebliche Optimierungsmaßnahmen durchzuführen, um noch erfolgreicher zu werden.

Ein Franchise-Partner entscheidet sich bewusst für eine Unternehmensgründung mit Franchising, weil er als Teil eines Netzwerkes mehr Gewinn und Sicherheit erwartet. Diesem Vertrauensvorschuss

muss sich der Franchise-Geber mit Instrumenten zur Erfolgsoptimierung und Existenzsicherungen seiner Partner als würdig erweisen.

Aber Vorsicht, mit der Auswertung von gemeldeten Umsatzzahlen zur Abrechnung der fälligen Gebühr hat der Franchise-Geber noch kein strategisches Controlling- und Benchmarking-Tool im Einsatz! Die Meldung der Umsätze ist zwar wichtig und Bestandteil eines Franchise-Systems, aber worin soll der Franchise-Partner seinen Nutzen („added value“) erkennen?

Intelligentes Controlling und Benchmarking ist mehr: Controlling und Benchmarking als „Existenzsicherungsprogramm“ für den einzelnen Franchise-Partner und für das gesamte System verstanden, macht aus trockenen Zahlen ein spannendes Instrument zur Erfolgssteuerung für beide Seiten. „Partnership for more Profit“ – so wird auf Neu-Deutsch knapp und treffend der Kern des Franchising oft definiert – braucht ein zeitnahes Monitoring der wirtschaftlichen und vertrieblichen Kennzahlen. Ein effektives Controlling und Benchmarking zeichnet ein klares Bild der wirtschaftlichen Realität. Es zeigt, wo der einzelne Partner und das System insgesamt stehen bzw. wohin sie steuern.

Ein mögliches Instrument für die Etablierung eines professionellen Controlling Benchmarking in Franchise-Systemen ist mycockpit. mycockpit ist die zeitgemäße Weiterentwicklung der seit über 15 Jahren erprobten Controlling-Software der SYNCON International Franchise Consultants „FS Control“, die bereits in vielen Franchise-Systemen aus unterschiedlichsten Branchen erfolgreich implementiert ist. mycockpit ist daher das Ergebnis jahrelanger intensiver Praxiserfahrung zahlreicher Franchise-Systeme. Hand in Hand mit der neuesten IT-Technologie der Business Intelligence Accelerator GmbH glänzt mycockpit durch die Benutzerfreundlichkeit für alle Beteiligten in Form einer modernen und intuitiven Benutzeroberfläche, sowie einer mobilen App-Version.

mycockpit ist ein umfassendes Steuerungstool, das alle für den individuellen Systemerfolg wichtigen Kennzahlen erfasst. Das webbasierende Controlling-Tool ermöglicht in jeder Hinsicht die Vereinfachung und die Entlastung des Arbeitsalltags der Franchise-Zentrale und der Franchise-Partner, oder der Filialen. Die All-In-One-Lösung mycockpit verknüpft alle bestehenden IT-Systeme und filtert dabei die für den individuellen Systemerfolg wichtigsten Kennzahlen heraus.

mycockpit ist besonders auf die Herausforderungen der Franchise-Partner und Filialen ausgerichtet. Das simple Design und die selbsterklärende Benutzeroberfläche ermöglichen jedem Partner einen einfachen Zugang zu den wichtigsten Kennzahlen. Der tägliche Check des eigenen Betriebs ist auch ohne ausgeprägte kaufmännische Vorkenntnisse informativ und macht sogar Spaß (siehe [www.my-cockpit.com](http://www.my-cockpit.com)).

Franchising ernst genommen bedeutet somit für den Franchise-Geber, sich der Mitverantwortung für seine Franchise-Partner bewusst zu sein und bedeutet für den Franchise-Partner, die Hilfestellung zur wirtschaftlichen und vertrieblichen Steuerung seiner selbstständigen Existenz anzunehmen und ihren Wert zu schätzen.





## **Alternative Streitbeilegungsmethoden**

**(von Dirk Fissl, PF&P Rechtsanwälte)**

Verfolgte man in letzter Zeit die aktuelle Presse, stieß man unweigerlich auf die jüngsten Auseinandersetzungen zwischen Burger-King und ihrer Franchise-Nehmerin, der Yi-Ko Holding, die bis vor kurzem noch 89 Burger-King Filialen betrieb. Die öffentliche Berichterstattung, die rund um den Ekel-Skandal im Zusammenhang mit der Yi-Ko entstand, hätte Burger-King sicherlich nicht vollends vermeiden können. Vermeidbar wäre allerdings die Auseinandersetzung zwischen den beiden Parteien vor den öffentlichen Gerichten gewesen, wodurch der Ekel-Skandal rund um die Yi-Ko Holding unnötig lange im Fokus der Medien blieb.

Die Berichterstattung um Burger-King und um die Yi-Ko Holding soll im nachfolgenden Beitrag deshalb zum Anlass genommen werden, sich inhaltlich mit der Schiedsgerichtsbarkeit und der Mediation zu beschäftigen, die zur Lösung von streitigen Konflikten als Alternativen zur öffentlichen Gerichtsbarkeit zur Verfügung stehen.

### **1. Mediation**

Bei der Mediation handelt es sich um ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, an dem die Konfliktparteien gemeinsam an einer konstruktiven und einvernehmlichen Konfliktlösung arbeiten. Bei der Lösungsfindung werden die Parteien von einem Mediator unterstützt, bei dem es sich um eine neutrale, allparteiliche Person handelt.

#### **a. Vorteile der Mediation**

Aus Sicht eines Franchise-Systems liegt der größte Vorteil der Mediation in einer Konfliktlösungsmethode, bei der die Öffentlichkeit ausgeschlossen ist. Der Franchise-Geber muss somit weder die Presse noch weitere Franchise-Nehmer fürchten, die im Falle einer Gerichtsverhandlung den öffentlichen Prozessverlauf verfolgen könnten. Ausgetragen wird der Streit bei der Mediation somit nur unmittelbar zwischen den Konfliktparteien. Dritte werden nur zugelassen, soweit beide Konfliktparteien dem zustimmen.

Die Mediation kann sich im Verhältnis zu einem öffentlichen Gerichtsverfahren auch als finanziell günstigere darstellen. Dies betrifft nicht alleine die mit einem Gerichtsverfahren verbundenen Prozesskosten, die gerade bei dem Durchlaufen mehrerer Gerichtsinstanzen die Kosten einer

Mediation deutlich übersteigen können. Auch die Tatsache, dass die Mediation flexiblere, auf die Parteien und die Situation speziell zugeschnittene Lösungsmöglichkeiten bietet, muss in die wirtschaftliche Betrachtung mit eingestellt werden. Während das Gericht einen Streit ausschließlich an Hand der Rechtslage beurteilen und entscheiden kann, kann die Mediation darüber hinaus auch die Interessen und Motive der Konfliktparteien bei der Lösungsfindung berücksichtigen. Dies mag im Einzelfall zu unkonventionellen, dafür aber zu besseren und wirtschaftlich sinnvolleren Lösungen führen.

## **b. Nachteile der Mediation**

Der wesentlichste Nachteil der Mediation besteht darin, dass ein öffentliches Gerichtsverfahren nicht in allen Fällen vermieden werden kann. Die Mediation ist einem Gerichtsverfahren vielmehr nur vorgeschaltet. Kommen die Parteien im Rahmen der Mediation zu keiner Lösung oder bricht eine Partei die Gespräche ab, so kann die Fortführung der Verhandlungen nicht von der anderen Partei erzwungen werden. Der in die Mediation investierte Zeit- und Kostenaufwand ist in einem solchen Fall vergeblich gewesen und ist auch nicht im Rahmen eines nachgelagerten Gerichtsverfahrens erstattungsfähig.

## **c. Ablauf einer Mediation**

Die Mediation folgt einem strikten Verfahrensablauf, dem als oberstes Gebot jedoch die Freiwilligkeit der Teilnahme vorangestellt ist.

### **aa. Wahl eines Mediators**

Vor Beginn der Mediation haben sich die Konfliktparteien zunächst auf einen Mediator zu einigen. Dieser muss auf der einen Seite über die notwendige Fachkompetenz verfügen und sollte zugleich das Vertrauen aller Konfliktparteien als eine neutrale, unabhängige Person auf sich vereinen.

Leider finden sich zu oft in diesem Zusammenhang in Franchise-Verträgen Mediationsklauseln wieder, die im Franchise-Vertrag bereits einen Mediator namentlich benennen. In solchen Fällen ist eine Mediation von Beginn an zum Scheitern verurteilt, weil die Person des Mediator durch den Franchise-Vertrag vom Franchise-Geber diktiert wird und deshalb von der Seite des Franchise-Nehmers automatisch dem befangenen Lager des Franchise-Gebers zugeordnet wird.

Aus diesem Grund sollten Mediationsklauseln in einem Franchise-Vertrag immer darauf ausgerichtet sein, dass der Mediator zu Beginn des Mediationsverfahrens von beiden Parteien einvernehmlich festgelegt wird oder zumindest durch eine dritte Person, beispielsweise dem Deutschen Franchise-Verband, vorgeschlagen wird.

## **bb. Abschluss einer Vertraulichkeitsvereinbarung**

Der Wahl des Mediators folgt der Abschluss einer Vertraulichkeitserklärung, der sich sämtliche Parteien, einschließlich des Mediators, unterwerfen. Sie ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Mediation. Nur wenn die Parteien alle Informationen, Motive und Konflikthintergründe aus ihrer Sicht offen legen, ohne Gefahr zu laufen, dass diese zu einem späteren Zeitpunkt (bspw. in einem sich anschließenden Gerichtsverfahren) gegen sie verwendet werden, kann eine Mediation Erfolg haben.

Die Vertraulichkeitsvereinbarung beschränkt sich aus diesem Grund nicht nur auf eine bloße gegenseitige Zusicherung der Geheimhaltung. Sie verpflichtet die Parteien vielmehr auch konkret, die im Rahmen des Mediationsverfahrens zusätzlich gewonnenen Informationen nicht in ein etwaig späteres Gerichtsverfahren einzuführen, sei dies durch die Vorlage von Dokumenten oder durch die Benennung des Mediators als Zeugen.

## **cc. Austausch von Standpunkten und Meinungen**

Dem Abschluss der Vertraulichkeitsvereinbarung folgt das eigentliche Mediationsverfahren. In einem ersten Schritt stellen die Konfliktparteien dazu ihre jeweiligen Standpunkte und Meinungen dar, um dem Mediator den Streitgegenstand verständlich zu machen. Üblicherweise fand eine Vorbefassung des Mediators mit dem Sach- und Streitgegenstand im Vorfeld nicht statt. Dieser wird erst durch die Parteien in den Konflikt eingeführt.

Die Aufgabe des Mediators erstreckt sich zu dem Verfahrensstand deshalb darauf, den Sach- und Streitgegenstand der Parteien zusammenzufassen. Hierbei ist er darauf bedacht, nicht nur die Positionen der einzelnen Parteien abzufragen, sondern auch die Interessen und Motive zu erforschen, die sich hinter den Positionen der einzelnen Parteien verstecken.

Gerade in der Erforschung der Interessen und Motive der einzelnen Parteien steckt dabei der Schlüssel einer erfolgreichen Mediation und der Vorteil gegenüber dem klassischen Gerichtsverfahren. Während das Gericht zwangsläufig nur die Rechtslage beurteilt, stellt der Mediator die Interessen der Parteien in den Vordergrund, wodurch sich alternative Lösungsmöglichkeiten eröffnen, aus denen sich für beide Seiten im Einzelfall sogar eine Win-win-Situation ergeben kann.

Klassisches Beispiel ist hier der Streit zweier Kinder um eine Orange. Das Gericht würde die Orange dem einen oder dem anderen Kind gemäß der Rechtslage, mithin der Eigentumsverhältnisse, zusprechen. Das andere Kind ginge vollends leer aus. Im Rahmen der Mediation würden dagegen zunächst die Interessen und Motive beider Parteien ergründet. Stellt sich in diesem Zusammenhang heraus, dass das eine Kind den Saft der Orange für ein Getränk möchte, während das andere Kind lediglich die Schale der Orange für einen Kuchen benötigt, kann im Rahmen des Mediationsverfahrens eine Lösung erarbeitet werden, die die Interessen beider Parteien gleichermaßen befriedigt.

#### **dd. Entwicklung einer Lösung**

Im Anschluss an die Erörterung des Sach- und Streitgegenstandes geht es in die Entwicklung einer für alle Konfliktparteien gleichermaßen akzeptable Lösung. Die Lösung wird dabei von den Konfliktparteien unter besonderer Berücksichtigung der hinter den Positionen stehenden Interessen selbst entwickelt.

Dem Mediator kommt im Mediationsverfahren keine Entscheidungskompetenz zu, sondern ausschließlich eine Unterstützungsfunktion. Er zeigt alternative Denkansätze- und Lösungsmöglichkeiten auf, ohne die Parteien zugleich in ihrer Entscheidungsfreiheit zu beeinflussen.

Hier zeigt sich ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen einem Mediations- und einem Gerichtsverfahren. Während in einem Gerichtsverfahren die „Lösung“ durch das Gericht vorgegeben wird, kommt die Lösung im Mediationsverfahren von den Konfliktparteien selbst. Auf diesem Weg wird eine größere Akzeptanz der einmal gefundenen Lösung auf der Seite beider Konfliktparteien erreicht, weil sie aus der Mitte der Konfliktparteien selbst kommt.

#### **ee. Perpetuierung der Lösung**

Haben die Parteien eine einvernehmliche Lösung gefunden, so ist diese in einem letzten Schritt durch den Mediator schriftlich abzufassen und von beiden Seiten schriftlich zu bestätigen.

Abhängig von der erzielten Lösung und der Erforderlichkeit einer unmittelbaren Vollstreckbarkeit kann es hierbei erforderlich sein, dass die gefundene Lösung nochmals von beiden Seiten anwaltlich geprüft und dann in Form eines Anwaltsvergleichs, aus dem in der Folge vollstreckt werden kann, nochmals gesondert bestätigt wird.

### **2. Schiedsgerichtsbarkeit**

Im Gegensatz zur Mediation ist die Schiedsgerichtsbarkeit von ihrem Verfahrensablauf mit dem eines ordentlichen Gerichtsverfahrens vergleichbar.

#### **a. Vorteile der Schiedsgerichtsbarkeit**

Wie die Mediation findet auch ein Schiedsgerichtsverfahren abseits der Öffentlichkeit statt. An dem Schiedsgerichtsverfahren sind ausschließlich die Konfliktparteien, deren Anwälte, die Schiedsrichter und etwaige im Verfahrensverlauf benannte Zeugen beteiligt. Zugleich erweist sich das Schiedsgerichtsverfahren im Vergleich zu dem Verfahren vor einem öffentlichen Gericht oftmals auch als zeitsparend.

#### **b. Nachteile der Schiedsgerichtsbarkeit**

Vor- und Nachteil der Schiedsgerichtsbarkeit in einem ist, dass der am Ende des Verfahrens stehende Schiedsgerichtsspruch die Wirkung eines letztinstanzlichen Urteils hat. Im Gegensatz zu einem

Verfahren vor den ordentlichen Gerichten gibt es keine weiteren Gerichtsstufen, in denen das einmal getroffene Urteil nochmals auf seine Richtigkeit hin überprüft werden könnte. Der einmal gefällte Schiedsspruch ist somit endgültig.

Die Schiedsgerichtsbarkeit eignet sich sodann auch nur bedingt für Auseinandersetzungen, die im Wege des einstweiligen Rechtsschutzes verfolgt werden müssen. Grundsätzlich ist zwar auch die Durchsetzung einstweiligen Rechtsschutzes im Wege eines Schiedsgerichtsverfahrens möglich, im Regelfall wird jedoch die zu Anfang erforderliche Konstituierung des Schiedsgerichts zu viel Zeit in Anspruch nehmen, um das Schiedsgerichtsverfahren als eine ernste Alternative zum einstweiligen Rechtsschutz vor den ordentlichen Gerichten wahrzunehmen. Sieht ein Franchise-Vertrag eine Schiedsgerichtsklausel vor, werden von ihr Maßnahmen im Wege des einstweiligen Rechtsschutzes im Regelfall ausgeschlossen.

### **c. Ablauf eines Schiedsgerichtsverfahrens**

Der Ablauf eines Schiedsgerichtsverfahrens ist mit dem Ablauf eines Gerichtsverfahrens vor den ordentlichen Gerichten vergleichbar. Einziger und wesentlicher Unterschied ist, dass es zu Anfang das Schiedsgericht zu konstituieren gilt.

Ein Franchise-Vertrag sieht dafür in der Regel eine eigene Schiedsgerichtsklausel vor. Diese regelt als Mindestinhalt die Anzahl der Schiedsrichter, mit denen das Schiedsgericht besetzt werden soll, deren Wahl und die Frage, in welcher Sprache und an welchem Ort das Schiedsgericht abgehalten werden soll.

Damit ist es auch in einer Schiedsgerichtsklausel eher unüblich, dass die Schiedsrichter bereits namentlich benannt werden. Im Falle eines aus drei Schiedsrichtern besetzten Schiedsgerichts benennt jede Partei einen Schiedsrichter. Der dritte und vorsitzende Schiedsrichter wird dann von den beiden zuvor benannten Schiedsrichtern gewählt. Soll das Schiedsgericht dagegen lediglich aus einer Person bestehen, wird diese - vergleichbar mit der Mediation - gemeinsam von den Parteien ausgewählt oder von einer dritten, neutralen Person benannt.

Ist das Schiedsgericht einmal konstituiert folgt der weitere Verfahrensverlauf dem eines ordentlichen Gerichtsverfahrens. Dies bedeutet, dass nach der Klage, der Klageerwiderung und etwaig weitergehenden Schriftsätzen der Parteien die mündliche Verhandlung und die Beweisaufnahme erfolgen. Ihr schließt sich der Schiedsspruch an, aus dem die obsiegende Partei dann ihren Anspruch vollstrecken kann.

### **3. Fazit**

Sowohl Mediation als auch Schiedsgerichtsverfahren sind im Vergleich zu einem Verfahren vor den ordentlichen Gerichten vertraulich. Informationen gelangen nur an die Öffentlichkeit, soweit dies von den Parteien gewünscht und zugelassen wird. Gerade die Vertraulichkeit darf bei Streitigen Auseinandersetzungen innerhalb eines Franchise-Systems dabei nicht unterbewertet werden. Bürger-

King und die Yi-Ko Holding zeigen hier deutlich auf, welcher Imageschaden aus einer öffentlichen Auseinandersetzung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer resultieren kann.

Franchise-Systeme sind deshalb gut beraten, sich zumindest mit den alternativen Streitbeilegungsmethoden zu beschäftigen und sie als eine Option, auf die im Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann, im Franchise-Vertrag zu implementieren.

Dirk Fissl, PF&P Rechtsanwälte

Tel.: +49 (0) 731 - 14 00 70

Fax: +49 (0) 731 - 14 00 72 0

Mail: [fissl@pfp-legal.de](mailto:fissl@pfp-legal.de)

.....



### **Mobilienleasing in Kombination mit Bankfinanzierung und Eigenkapital (von Stefan Ziegler, UVW-Leasing GmbH)**

Bei Neuanschaffungen oder notwendigen Ersatzinvestitionen stellt sich für den Unternehmer immer die Frage nach der optimalen Finanzierungsweise. Grob beschrieben gibt es die Möglichkeiten der Innen- und der Außenfinanzierung.

Bei der Innenfinanzierung wird die Investition mit Eigenkapital getätigt, bei der Außenfinanzierung mit Fremdkapital oder über alternative Finanzierungsformen. Selbst bei der Vorhaltung ausreichender Eigenmittel kann es aber, unter Betrachtung zum Beispiel des Liquiditätsgedankens oder steuerlicher Aspekte, sinnvoll sein, sich mit den Alternativen zu beschäftigen.

Diese Alternativen sind im Bereich der Außenfinanzierung üblicherweise Fremdmittel von Banken oder Miete (insbesondere von Leasinggesellschaften). Beide Alternativen sind liquiditätsschonend und bieten ein hohes Maß an Planungssicherheit.

Darüber hinaus haben beide Varianten ihre Besonderheiten:

- Bank- oder über die Hausbank durchgeleitete Förderdarlehen sind in der Regel, zumindest in der Betrachtung vor Steuern, etwas günstiger und ermöglichen Sondertilgungen. Da bei Banken üblicherweise mehrere Entscheidungsgremien eingebunden sind, kann der Zeitraum bis zu einer Finanzierungszusage mehrere Wochen andauern. Die Einbeziehung von Fördermitteln oder Bürgschaftsbanken, verlängert diesen Prozess.
- Bei Leasing verbleibt das Eigentum der Anlagegüter beim Leasinggeber, so dass sich die Bilanz des Leasingnehmers nicht verlängert und die für alle Ratingsysteme wichtige Eigenkapitalquote nicht sinkt (vgl. hierzu auch den Artikel „Die neue Herausforderung: Basel III“ der Ausgabe 2/2013). Zudem kann

der Leasingvertrag bei einem Franchisenehmerwechsel relativ unkompliziert auf einen neuen Leasingnehmer umgeschrieben werden. Die Kreditentscheidung bei Leasinggesellschaften erfolgt normalerweise innerhalb weniger Arbeitstage.

Soll sich der Unternehmer bei einer Außenfinanzierung nun für ein Kreditinstitut oder eine Leasinggesellschaft entscheiden? Hier lohnt sich ein kurzer Mentalitätsvergleich:

- Kreditinstitute betrachten verstärkt die persönliche Bonität des Schuldners und bewerten eventuelle Drittsicherheiten.
- Leasinggesellschaften sind Objektfinanzierer und stützen ihre Entscheidungskriterien wesentlich auf die Objektqualität, dessen Wiederverkaufswert und die aus dem Objekt nachhaltig erzielbaren Erträge.

Daneben gibt es oftmals Diskussionen über die Leasingfähigkeit eines Objektes. Nachrichten wie das Leasing des Fußballers Uli Hoeneß vom 1. FC Nürnberg oder der Polizeipferdestaffeln des Landes Nordrhein-Westfalen, verleiten zur Annahme, dass grundsätzlich alle Anschaffungen leasingfähig sind. Dem ist leider nicht so. Grundvoraussetzung für eine Leasinglösung ist die Drittverwendungsfähigkeit des Wirtschaftsgutes.

Nach dieser Definition sind zum Beispiel die Einstiegsgebühren in Franchisesysteme oder Betriebsmittel und Verbrauchsmaterialien nicht leasingfähig. Lizenzen oder Software wären möglich, erfahrungsgemäß tun sich Leasinggesellschaften damit jedoch schwer, da sich in der Praxis kaum Käufer hierfür finden.

Während nun bei kleineren Anschaffungen oder einzelnen Ersatzinvestitionen aufgrund der kurzen Abwicklungszeit gerne auf Leasinggesellschaften zurückgegriffen wird, hat sich bei größeren Anschaffungen die Kombination aller drei Bausteine bewährt. Als Beispiel sei die Neugründung eines Franchisenehmers genannt.

Oftmals fallen dabei in erheblichem Maß nicht leasingfähige Kosten für zum Beispiel Franchisegebühren, Dienstleistungen, Handwerkerkosten oder Betriebsmittel an. Hierfür bietet sich ein Bankdarlehen in Verbindung mit einem Kontokorrentkonto an. Die leasingfähigen Objekte werden von einer Leasinggesellschaft gemietet. Ein gewisser Eigenkapitaleinsatz mindert Darlehens- und Leasingraten.

Positiver Nebeneffekt bei dieser Vorgehensweise: sowohl die Bank als auch die Leasinggesellschaft sehen den Kreditnehmer und dessen Vorhaben durch das jeweils andere Institut zusätzlich geprüft und ihr Risiko dadurch gemindert. Durch den Eigenkapitaleinsatz unterstreicht der Franchisenehmer zudem seinen Einsatzwillen.

Auf diese Weise kann ein größeres Vorhaben, am besten unterstützt durch eine aussagefähige Expertise des Franchisegebers, zügig und strukturiert durchfinanziert werden.

Stefan Ziegler, UVW-Leasing GmbH

Tel.: +49 (0) 7243 / 7747 – 68

Fax: +49 (0) 7243 / 7747 – 968

Mail: [s.ziegler@uvw.de](mailto:s.ziegler@uvw.de)



### **Die Bedeutung der steigenden Kaufkraft und der gleichzeitig sinkenden Gründerquote für Franchise-Systeme**

**(von Jörg T. Eckhold, Eckhold Consultants GmbH)**

Jetzt zum Jahresende müssen wir leider feststellen, dass sich der gesamte Gründungsmarkt im Jahr 2014 erneut rückläufig dargestellt hat.

Sicherlich lässt sich der Grund hierfür in auslaufenden Förderprogrammen oder -maßnahmen suchen oder hinein interpretieren, aber sollten wir uns nicht in erster Linie äußerst glücklich schätzen, dass dennoch die Kaufkraft in Deutschland wieder einmal gestiegen ist?

Im Gegensatz zu 2013 werden wir eine geschätzte Kaufkraft-Steigerung von 2,85 Prozent erreichen (GfK Veröffentlichung von 12/2013), was nominal 586,-Euro pro Kopf bedeutet. Immerhin ist nach Abzug der Lebenshaltungskosten mit einem leichten realen Kaufkraftzuwachs von 1,1 Prozent zu rechnen.

Unterschiede findet man in den einzelnen Bundesländern: Die Länder Hamburg, Bayern, Baden-Württemberg, Hessen und Schleswig-Holstein führen mit der höchsten Rate im Kaufkraftzuwachs.

Doch was hat der Anstieg der Kaufkraft mit Wachstum im Franchise zu tun? Nun, betrachten wir zuerst das originäre Wachstum von Franchise-Systemen: Hier zählt auf den ersten Blick das Gewinnen neuer Franchise-Partner sicherlich zu einem der wichtigsten Punkte. Bei einer erweiterten Betrachtung in Bezug auf Umsatzzuwachs oder sogar Ertragsoptimierung verschließt sich gerne einmal die Sichtweise des einen oder anderen Franchise-Gebers. In Bundesländern, die eine hohe Kaufkraft besitzen, sind rückläufige Gründungsquoten normal. Bereits im ersten Halbjahr lag die Gründerquote bundesweit um 5,7 % niedriger als im Vorjahreszeitraum.



Seit dem Jahr 2011 (-3,6%) gehen die Gründerquoten, gemessen am jeweiligen Vorjahr, weiter runter. Von 2011 auf 2012 um -14,5% und von 2012 auf 2013 um -2,7 %. Sicherlich stellen sich viele potenzielle Franchise-Partner die Frage, warum soll ich mich selbständig machen, wenn es mir in einem gesicherten Angestelltenverhältnis mit fortlaufend wachsenden Reallohn-Steigerungen gut geht? Unternehmerisches Risiko muss und will ich doch gar nicht haben.

Genau hier sollten Franchise- und Lizenz-Geber gegensteuern, doch wie?

**Wir haben Ihnen an zwei Mandanten-Beispielen im Folgenden aufgeführt, wie wir vorgegangen sind:**

- Mit Hilfe eines ausgetüftelten Betriebsvergleichs konnten die Umsatzbringer des Systems gehoben werden. Nicht-Performer konnten durch gezielte Schulungsmaßnahmen stabilisiert werden, was wiederum eine Sogwirkung auf das Empfehlungsmarketing der einzelnen Partnerbetriebe hatte. Durch diese Zufriedenheit konnten drei neue Franchise-Partner gewonnen werden.

So führte die Umsatzsteigerung bei unserem Mandanten nicht nur zu einer win-win-Situation für Franchise-Geber und Franchise-Nehmer sondern zu einem natürlichen Wachstumsschub ohne Mehrausgaben für Marketingmaßnahmen zur Partnersuche.

- Die Businessplanung des Systems erschien insbesondere in den ersten beiden Geschäftsjahren nicht sehr lukrativ. Bewerber konnten zwar erkennen, dass man ab dem 3. Quartal des zweiten Geschäftsjahres und dann ab dem 3. Geschäftsjahr sehr guten Ertrag vor Steuern erzielen konnte, aber das wiederum bedeutete am Anfang eine durchzuhaltende Durststrecke. Im Wesentlichen war das Geschäftsmodellkonzept auf Vertrieb und Dienstleistung aufgebaut, wobei -wie unschwer zu erkennen ist- der anfängliche Vertriebsaufwand erst im 2. Geschäftsjahr seine Früchte zu tragen begann.

Wir haben daraufhin das Einstiegsmodell (Investitionen und Gründungsbedingte Kosten) mit unserem Mandanten zusammen umgebaut und im Wesentlichen die Erstinvestitionen über Preisverrechnungsmodelle der Dienstleistungen, die der Franchise-Geber für die Kunden des Franchise-Nehmers zu erbringen hatte, verändert. Hierdurch konnten Leistungsverrechnungsmodelle zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer aufgebaut werden, die mittelfristig die anfänglich nicht getätigten Investitionen vom Franchise-Nehmer wieder an den Franchise-Geber zurückführen. Auch hier entstand eine win-win-Situation, die vorrangig Einfluss auf das Wachstum des Systems hatte. Unser Mandant hat alleine hierdurch 5 Neupartner in 2014 gewinnen können.

**Als Fazit können wir festhalten:**

Wenn die Kaufkraft steigt und die Gründerquote sinkt, hat ein Franchise-Geber dennoch weitreichende Möglichkeiten, um das Wachstum seines Systems positiv zu beeinflussen.

Die Betrachtung nach innen mag dem einen oder anderen Franchise-Geber helfen, um im Außenverhältnis ein schnelleres Wachstum zu vollziehen.

Wir dürfen Ihnen mit unserem gesamten Team ein erfolgreiches Jahr 2015 wünschen.

Jörg T. Eckhold, Eckhold Consultants GmbH

Tel.: +49 (0) 21 56 / 4 91 91-10

Fax: +49 (0) 21 56 / 4 91 91-20

Mail: [joerg.eckhold@eckhold-consultants.de](mailto:joerg.eckhold@eckhold-consultants.de)

---

**Consultants House Newsletter Aktuell wird unterstützt von:**



Herausgeber:  
Consultants House GmbH

Gut Groß-Lind  
Kehner Weg 144  
D-47918 Tönisvorst

Fon: +49 (0) 21 56 - 4 91 91 - 0  
Fax: +49 (0) 21 56 - 4 91 91 - 60  
Mail: [franchiseteam@consultants-house.de](mailto:franchiseteam@consultants-house.de)