

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



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

### **1. Quartal 2014 / Ausgabe 1 / 22.Jahrgang**

**Guten Tag!**

**Willkommen zu einer neuen Ausgabe der „Aktuell“ – der ersten dieses Jahres.**

**Ende letzten Jahres haben wir begonnen, uns vermehrt Gedanken um das Thema der Unternehmens-Nachfolge zu machen und daran wollen wir auch jetzt wieder anknüpfen, da es weiterhin ein viel zu stiefmütterlich behandeltes Thema ist.**

**Was bei Unternehmens-Nachfolgen besonders herauszustellen ist, ist die Tatsache, dass Nachfolgen nie nach einem Standardmuster ablaufen. Es gibt kein „Schema F“, nachdem jede Nachfolge die gleichen Phasen durchläuft. Es ist vielmehr so, dass jedes Unternehmen seine eigene Geschichte hat, seine eigenen Strukturen, seine eigenen Abläufe und eigenen Märkte - und letztlich auch seine ganz eigenen Eigenarten. Und die gilt es bei der Suche nach dem richtigen Weg für die Nachfolge, alle zu beachten und mit einzubeziehen.**

**D.h. der erste Schritt zur erfolgreichen Nachfolge ist immer, die „Ist-Situation“ abzufragen, zu dokumentieren und zu betrachten. Natürlich wird ein erfahrener Berater an dieser Stelle bekannte Strukturen entdecken und auf Fälle zurückgreifen können, die dem jeweils vorliegenden ähneln. Aber generell ist jede Unternehmens-Nachfolge erst einmal ein unbeschriebenes Blatt und sollte individuell betrachtet und angegangen werden.**

**So gab es den Fall eines deutschen Unternehmens, das sich zuerst mit einem anderen Unternehmen zusammenschloss, womit durch die somit erreichte neue Betriebsgröße die Aufmerksamkeit eines ausländischen Investors erregt wurde, der die komplette Umwandlung zum Franchise-System des nunmehr mittelständischen Unternehmens unterstützte. Im Zuge dieser großen Umstrukturierung fand auch der Wechsel auf der Geschäftsführer-Ebene statt, womit die Nachfolge vollzogen war.**

**Vielleicht öffnet ein solcher Fall die Augen, dass es ganz unabhängig davon ist, ob es ein großes oder kleines Unternehmen ist, ob es bereits ein Franchise-Unternehmen ist oder vielleicht erst eins werden soll, ob es ein einzelnes Geschäft oder eine ganze Kette ist: Der Weg zur erfolgreichen Nachfolge kann sehr unterschiedlich verlaufen, man muss sich nur trauen, loszugehen.**

**Wie heißt es so schön „alle Wege führen nach Rom“ – das bedeutet schließlich auch, dass man von den verschiedensten Richtungen doch an das anvisierte Ziel gelangt. Und so ist es auch bei der Nachfolge: Man muss vielleicht einmal neue Wege und auch Umwege beschreiten, aber letztendlich wird das Ziel erreicht und das eigene Unternehmen wird mit einem oder mehreren Nachfolger/n weitergeführt.**

**Sollten Sie Fragen zur Unternehmens-Nachfolge oder zu einem der anderen Themen oder Autoren aus unsere vorliegenden Ausgabe der „Aktuell“ haben, so stehen wir Ihnen –wie immer- sehr gerne zur Verfügung.**

**Es grüßt Sie herzlich Ihr**

**Franchiseteam der Consultants House GmbH ([franchiseteam@consultants-house.de](mailto:franchiseteam@consultants-house.de))**

## **Inhalt:**

- Seite 2:**        **Das Ende des Franchisevertrages und seine Herausforderungen an den Franchisegeber (von Dr. Volker Güntzel, BUSSE & MIESSEN Rechtsanwälte mbB)**
- Seite 11:**      **Strategien der Internationalisierung (von Waltraud Martius, Syncon International Consultants)**
- Seite 18:**      **DFV Franchise-Forum 2014 mit Franchise-Awards (von Isabel von Vegesack, Deutscher Franchise-Verband e.V.)**

.....



### **Das Ende des Franchisevertrages und seine Herausforderungen an den Franchisegeber (von Dr. Volker Güntzel, BUSSE & MIESSEN Rechtsanwälte Partnerschaft mbB)**

Es ist letztlich eine Binsenweisheit, dass ein Franchisesystem nur dann erfolgreich expandieren kann, wenn es auf die Beendigung von Franchiseverträgen ausreichend vorbereitet ist. Ein Franchisegeber, dem es nicht gelingt, die damit einhergehenden Herausforderungen zu bewältigen, wird seine Ressourcen dazu benötigen, die in diesem Zusammenhang durch den Wegfall von Standorten und Franchisenehmern entstehenden Lücken wieder aufzufüllen. Daher ist es von großer Bedeutung, dass der Franchisegeber ausreichend auf eine Beendigung der Franchiseverträge vorbereitet ist und, je nach Situation und Bedarf, flexibel darauf reagieren kann.

#### **A. Möglichkeiten der Vertragsbeendigung**

Es sind letztlich drei verschiedene Möglichkeiten einer Beendigung von Franchiseverträgen denkbar, wobei diese auch ineinander übergehen können.

##### **I. Vorzeitiges Vertragsende**

Sowohl der Franchisegeber als auch der Franchisenehmer können ein vorzeitiges Ende des Franchisevertrages herbeiführen. Der Franchisegeber wird dies in der Regel in Form der Erklärung einer außerordentlichen Kündigung vornehmen, der gewöhnlich eine Abmahnung vorausgeht. Allerdings sollte der Franchisegeber bei dieser Vorgehensweise bedenken, dass der Franchisenehmer auch zum Gegenangriff übergehen kann. Wenn und sobald der Franchisenehmer aufgrund der Verletzung der Vertragspflichten von dem Franchisegeber eine Abmahnung erhält, kann der Franchisenehmer selbst die Initiative ergreifen und beispielsweise während der laufenden Abmahnfrist seinerseits eine außerordentliche Kündigung erklären.

Erfahrungsgemäß greifen Franchisenehmer, wenn sie rechtlich beraten werden, die Wirksamkeit eines Franchisevertrages aber nicht nur durch die Erklärung einer außerordentlichen Kündigung an, sondern in einem bedrohlich wirkenden anwaltlichen Schreiben werden eine Vielzahl von Angriffsmöglichkeiten auf den Franchisevertrag genutzt. Es wird zumeist die Anfechtung, der Widerruf

und die außerordentliche Kündigung erklärt, die Rückgängigmachung des Franchisevertrages aufgrund eines Schadenersatzanspruches geltend gemacht etc. Einige dieser Angriffsmittel, z. B. die Anfechtung und der Widerruf, haben für den Franchisenehmer den Vorteil, dass (ihre Wirksamkeit vorausgesetzt) sie zu einer sofortigen Beendigung des Franchisevertrages führen. Der Franchisegeber wird daher unter Umständen von den Erklärungen des Franchisenehmers überrascht. Das Ende des Franchisevertrages ist in diesen Fällen für ihn nicht planbar und es steht ihm in der Regel keine oder nur wenig Zeit für Verhandlungen mit dem beendigungswilligen Franchisenehmer zur Verfügung. Nicht selten ist es sogar so, dass eine Überprüfung des Standortes des bisherigen Franchisebetriebes ergeben wird, dass der Franchisenehmer den Franchisebetrieb bereits vollständig in ein Wettbewerbsunternehmen umgewandelt hat. Recherchiert der Franchisegeber weiter, wird er manchmal sogar erfahren müssen, dass der Franchisenehmer bereits vor geraumer Zeit eine Internetseite auf sich hat eintragen lassen, d. h. den Ausstieg aus dem Franchisesystem bereits seit längerem vorbereitet hat.

Schließlich können in einem Franchisevertrag noch bestimmte Sonderkündigungsrechte vorgesehen werden, z. B. dann, wenn der Franchisenehmer gewisse Mindestumsätze nicht erreicht. Dabei kommt es auf die vertragliche Gestaltung an, ob der Franchisegeber allein von diesem Sonderkündigungsrecht Gebrauch machen kann, oder ob dieses, z. B. im Rahmen einer Erprobungsphase, auch dem Franchisenehmer zusteht.

## **II. Ablauf der vereinbarten Vertragslaufzeit**

Franchiseverträge sollten nicht mit einer unbestimmten Laufzeit versehen werden, da sonst ein jederzeitiges ordentliches Kündigungsrecht besteht. Daher ist in der Regel eine feste Vertragslaufzeit vorgesehen. Wenn die Vertragspartner innerhalb der vertraglich festgelegten Zeiträume nicht die vorgesehenen Erklärungen zu einer Verlängerung oder einem Neuabschluss des Franchisevertrages abgeben, endet der Vertrag automatisch. Diese Beendigungsmöglichkeit hat für den Franchisegeber den Vorteil, dass in der Regel ein gewisser Zeitraum besteht, ab dem er damit planen kann, dass der Franchisevertrag endet. Der Franchisegeber kann sich daher in Ruhe überlegen, wie er im Hinblick auf das anstehende Ende des Franchisevertrages vorgehen will. Es steht ihm grundsätzlich noch ein ausreichender Zeitraum für die Entscheidungsfindung und etwaig gewünschte Verhandlungen mit dem Franchisenehmer, dem Vermieter der Geschäftsräume des Franchisebetriebs etc. zur Verfügung.

Allerdings sollte der Franchisegeber darauf gefasst sein, dass auch hier, ähnlich zu der Situation, in der der Franchisegeber eine Abmahnung erklärt, der Franchisenehmer quasi zum „Gegenangriff“ auf den Franchisevertrag übergehen kann. Wenn und sobald dem Franchisenehmer bewusst wird, dass das Ende des Franchisevertrages bevorsteht, wird er sich zumeist anwaltlicher Unterstützung bedienen. Um sich als zukünftiger Wettbewerber des Franchisesystems einen Vorsprung zu verschaffen, kann es daher für den Franchisenehmer von Vorteil sein, nun seinerseits durch die Vornahme der bereits erläuterten Angriffsmöglichkeiten auf den Franchisevertrag ein vorzeitiges Vertragsende herbeizuführen. Da der Franchisegeber unter Umständen durch diese neue Situation

überrascht wird, kann der Franchisenehmer den dadurch gewonnenen Zeitraum nutzen, um seinen Franchisebetrieb in ein Wettbewerbsunternehmen umzurüsten und vollendete Tatsachen zu schaffen.

## **B. Geeignete Vorbereitungsmaßnahmen seitens des Franchisegebers**

Dies zeigt, dass sich der Franchisegeber in jeder denkbaren Beendigungskonstellation nicht darauf verlassen sollte, dass ihm ein gewisser Zeitraum verbleibt, um in Ruhe Entscheidungen treffen zu können. Es gilt daher, möglichst gut auf die Beendigung eines Franchisevertrages vorbereitet zu sein. Der Franchisegeber hat daher geeignete Vorbereitungsmaßnahmen zu ergreifen, um anschließend folgende Fragen beantworten zu können:

Was will ich? Was ist machbar? Was muss ich machen?

### **I. Was will ich?**

Die Frage, welche Ziele der Franchisegeber bei Beendigung des Franchisevertrages zugunsten des Franchisesystems erreichen will, kann nur er selbst beantworten. Nur der Franchisegeber verfügt in der Regel über die dafür erforderlichen Informationen und kennt seine eigenen Vorstellungen.

In der Regel wird sich ein Franchisegeber bei der anstehenden Beendigung des Franchisevertrages Überlegungen anstellen, was mit dem Vertragsgebiet, mit dem Standort (wenn ein stationäres Konzept besteht) und mit dem Franchisenehmer geschehen soll. Zwar sollte ein Franchisegeber immer auch auf sein Bauchgefühl hören, allerdings kann er diese Fragen nur dann wirklich zum Wohle des Franchisesystems beantworten, wenn die ihm zur Verfügung stehenden Informationen nicht nur gesammelt, sondern auch zeitnah aufbereitet worden sind.

### **1. Auswertung der Informationen über das Vertragsgebiet**

Wenn sich ein Franchisegeber dazu entschlossen hat, seinen Franchisenehmern ein Vertragsgebiet mit einem Gebietsschutz zuzuteilen, sollte er bei der Aufteilung des Marktes in Vertragsgebiete bestimmte Überlegungen und Untersuchungen angestellt haben. Dabei ist zu empfehlen, dass der Franchisegeber von Anfang an seine Vorstellungen und Ergebnisse über die Vertragsgebiete schriftlich fixiert. Es gilt festzuhalten, welche Ansicht der Franchisegeber zu dem Zeitpunkt des Abschlusses des Franchisevertrages im Hinblick auf das in dem Vertragsgebiet mögliche Umsatzpotential, den Kundenstamm etc. hatte. Die Erfahrung zeigt, dass sich dann, wenn ein Franchisevertrag mehrere Jahre gelaufen ist und das Franchisesystem über viele Betriebe verfügt, der Franchisegeber nicht mehr wirklich an seine damaligen Vorstellungen erinnern können wird. Nur wenn der Franchisegeber seine damaligen Prognosen im Hinblick auf das vergebene Vertragsgebiet archiviert hat, kann er feststellen, ob sich die von ihm selbst gewünschte Entwicklung innerhalb des Vertragsgebietes erfüllt hat. Dieser Vergleich zwischen dem zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses vorliegenden Soll-Zustand und dem nun aktuellen Ist-Zustand ist aber wichtig, um dem Franchisegeber die Beurteilung zu ermöglichen, ob es sich lohnt, das bisherige Vertragsgebiet für das Franchisesystem zu sichern.

Darüber hinaus sollte der Franchisegeber natürlich auch die ihm während der Vertragslaufzeit von dem Franchisenehmer überlassenen Informationen nicht nur gesammelt, sondern auch regelmäßig ausgewertet haben. Ein Franchisenehmer ist, je nach dem Inhalt des Franchisevertrages, verpflichtet, dem Franchisegeber eine Vielzahl von Informationen in Form von betriebswirtschaftlichen Auswertungen, Umsatzsteuervoranmeldungen, Bilanzen, Einnahmen- und Überschussrechnungen sowie Monatsberichten vorzulegen. Diese wichtigen Informationen sollte der Franchisegeber auch im Hinblick darauf auswerten, dass jederzeit die Beendigung des Franchisevertrages möglich ist und er dann sehr schnell Entscheidungen treffen muss.

Für die Beurteilung der Bedeutung des Vertragsgebietes ist natürlich auch wichtig, dass der Franchisegeber zu dem nun aktuellen Zeitpunkt wiederum eine Prognose für das Vertragsgebiet erstellt. Er muss sich fragen, wie er denn die weitere Entwicklung innerhalb dieses Vertragsgebietes im Hinblick auf mögliche Umsätze, Kundenzahlen etc. sieht. Diesbezüglich sind beispielsweise die Berichte des Franchisenehmers über die Wettbewerbssituation vor Ort wertvoll.

## **2. Auswertung der Informationen über den Standort**

Bei einem stationären Konzept ist die Sicherung des Standortes für das Franchisesystem von enormer Bedeutung. Der bisherige Franchisenehmer hat dort, u. U. in jahrzehntelanger Tätigkeit, einen treuen Kundenstamm gewonnen und die regionale Marktführerschaft zu Gunsten des Franchisesystems erobert. Wenn und soweit es einem ausscheidenden Franchisenehmer gelingt, einen solch etablierten Standort weiterhin für sein dann bestehendes Wettbewerbsunternehmen zu sichern, wird der Franchisegeber feststellen müssen, dass die erfolgreiche Etablierung eines neuen Franchisenehmers oder eines eigenen Filialbetriebes in diesem Vertragsgebiet erschwert ist.

Daher sollte der Franchisegeber die ihm von dem Franchisenehmer überlassenen Informationen, parallel zu der Beurteilung des Vertragsgebiets, auch dahingehend auswerten, ob sich seine damaligen Vorstellungen im Hinblick auf den Standort verwirklicht haben. Neben diesem Vergleich von Soll- und Ist-Zustand muss auch die weitere mögliche Entwicklung an dem Standort prognostiziert werden. Dabei sind auch etwaige Besonderheiten auszuwerten, z. B. wenn ein Kontrollbesuch ergeben hat, dass unmittelbar vor den Geschäftsräumen eine Dauerbaustelle eingerichtet worden ist.

Für die Beurteilung, ob ein bisheriger Standort für das System möglichst gesichert werden sollte, ist zudem wichtig, diesen Standort mit den aktuellen Standort- und Immobilienkriterien des Franchisesystems zu vergleichen. Wenn der bisherige Standort von diesen Anforderungen stark abweicht, ist dies ein wichtiges Indiz dafür, dass er wohl über kurz oder lang nicht mehr erfolgreich sein wird. Es ist dann zu untersuchen, ob an diesem Standort eine Ausnahme vorliegt, die dessen weiteren Erhalt trotz Abweichung von den Standort- und Immobilienkriterien rechtfertigt.

Schließlich gilt es für den Franchisegeber, den Mietvertrag über die Geschäftsräume an dem Standort zu überprüfen. Auch diesbezüglich ist zu empfehlen, dass sich der Franchisegeber von dem Franchisenehmer bereits bei Abschluss des Franchisevertrages eine Kopie des entsprechenden

Mietvertrages übergeben lässt. Erfahrungsgemäß ist dies ein Zeitpunkt, an dem sich beide Vertragspartner noch sehr gut verstehen und einander vertrauen. Wenn es bereits zu Streitigkeiten zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer gekommen ist, wird der Franchisenehmer dem Franchisegeber nicht mehr freiwillig ein entsprechendes Vertragswerk zur Überprüfung vorlegen. Mit Hilfe des Mietvertrages kann der Franchisegeber feststellen, bei wem es sich um den Vermieter handelt, wie die Laufzeit des Mietvertrages ist und welche Miethöhe vereinbart wurde. All dies sind wichtige Faktoren, um die Werthaltigkeit eines Standortes beurteilen zu können.

### **3. Auswertung der Informationen über den Franchisenehmer**

Obwohl die Frage, ob der Franchisegeber den Franchisenehmer möglichst im System halten will, zumeist stark emotional geprägt ist, kann diese Entscheidung ebenfalls durch die Auswertung bestimmter Informationen abgesichert werden. Auch diesbezüglich ist zu empfehlen, dass der Franchisegeber bereits zum Zeitpunkt des Abschlusses des Franchisevertrages schriftlich fixiert, wie er die Person des Franchisenehmers und dessen zukünftige Entwicklung einschätzt.

Dabei ist wichtig, dass der Franchisegeber für sich festlegt, welche Anforderungen er überhaupt an einen Franchisenehmer für sein Franchisesystem stellt und ob er spezielle Vorstellungen im Hinblick auf den betreffenden Franchisenehmer hat. Es gilt u. a. dessen Unternehmereigenschaft einzuschätzen, d. h. dessen Potential, mehrere Franchisebetriebe eröffnen und führen zu können. Auch sollte der Franchisegeber während des Vertragsverhältnisses Informationen dahingehend sammeln, ob sich der Franchisenehmer als Querulant herausstellt oder ob er immer wieder ermahnt werden muss, da er wesentliche Richtlinien verletzt.

### **4. Ergebnis der Auswertung**

Anhand der dargestellten Informationen und der aktuellen Eindrücke kann der Franchisegeber dann seine Entscheidung treffen. Er kann z. B. zu dem Ergebnis kommen, dass er den bisherigen Standort und Franchisenehmer nicht weiter im System halten will, allerdings das vorhandene Vertragsgebiet so viel Potential hat, dass dort möglichst schnell ein neuer Franchisenehmer etabliert werden soll. Ein anderes Ergebnis kann sein, dass der Franchisegeber feststellen muss, dass sowohl der Standort als auch das Vertragsgebiet nicht erhaltenswert sind. Da der Franchisenehmer allerdings trotz des schlechten Standortes noch relativ erfolgreich gewesen ist, gilt es, diesen weiterhin an das Franchisesystem zu binden und an einem anderen Standort zu etablieren oder etwaige freie Filial- oder Franchisebetriebe zu überlassen.

## **II. Was ist machbar?**

Wenn und soweit der Franchisegeber für sich geklärt hat, was er bei Beendigung des Franchisevertrages erreichen will, muss möglichst schnell überprüft werden, ob sich seine Vorstellungen auch tatsächlich umsetzen lassen. Das Ergebnis dieser Überprüfung hängt von dem Inhalt der zwischen den beiden Vertragspartnern bestehenden Verträge und dem zugrunde liegenden

Sachverhalt ab. Je nach Komplexität der zugrunde liegenden Sach- und Rechtslage sollte der Franchisegeber sich hier durch seine rechtlichen Berater unterstützen lassen.

### **1. Maßnahmen zur Sicherung des Standortes**

Wenn der Franchisegeber den bisherigen Standort weiter für das Franchisesystem sichern will, kommt es auf die bestehende Sachlage und die in den Verträgen vorgesehenen Regelungen an. Ist der Franchisegeber beispielsweise selbst Vermieter oder Pächter der Geschäftsräume, sollte in dem diesbezüglichen Miet- und Pachtvertrag vorgesehen sein, dass dieser automatisch endet, wenn der Franchisevertrag beendet wird.

Aber auch dann, wenn der Franchisegeber nicht Vermieter oder Verpächter ist, können und sollten in dem Franchisevertrag verschiedene Möglichkeiten der Standortsicherung vereinbart werden. Es ist daher zu empfehlen, dass mit dem Vermieter eine so genannte „Mieteintrittsoption“ vereinbart wird. Dabei handelt es sich um die Verpflichtung des Franchisenehmers, in seinem Mietvertrag mit dem Vermieter der Geschäftsräume eine Regelung aufzunehmen, die den Franchisegeber berechtigt, die Nachfolge im Mietverhältnis anzutreten, wenn und sobald der Franchisevertrag endet. Abgesichert werden kann diese Mieteintrittsoption durch die Vereinbarung eines Untervermietungsanspruches gegenüber dem Franchisenehmer, d. h. dieser hat die Geschäftsräume an den Franchisegeber unterzuvermieten, wenn der Franchisevertrag endet. Diese beiden Möglichkeiten greifen natürlich allerdings nur dann, wenn der Mietvertrag überhaupt noch besteht, d. h. der Franchisegeber sollte zuvor möglichst Kontakt mit dem Vermieter aufgenommen und den diesbezüglichen Sachstand erfragt haben.

Schließlich kann in dem Franchisevertrag noch eine Kaufoption zu Gunsten des Franchisegebers vereinbart werden. In diesem Fall haben der Franchisegeber bzw. ein von dem Franchisegeber zu benennender Dritter das Recht, das gesamte Franchiseunternehmen des Franchisenehmers zu kaufen. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass auch die Geschäftsausstattung, der Kundenstamm und die geschulten Mitarbeiter des Franchisenehmers übernommen werden. Es findet ein für die Kunden in der Regel nicht wahrnehmbarer Inhaberwechsel an dem Standort statt. Aber auch hier muss überprüft werden, ob die entsprechende Kaufoption vollständig und wirksam in dem Franchisevertrag geregelt worden ist. Wenn z. B. nicht vorgesehen wurde, wie der Kaufpreis des Franchiseunternehmens zu ermitteln ist, sind u. U. jahrelange Streitigkeiten zwischen den ehemaligen Vertragspartnern vorprogrammiert. Ebenfalls wichtig ist, festzustellen, ob der Mietvertrag noch besteht und der bisherige Vermieter bereit ist, mit dem Käufer des Franchiseunternehmens einen neuen Mietvertrag abzuschließen.

### **2. Maßnahmen zur Sicherung des Vertragsgebietes**

Der Franchisegeber kann den bisherigen Standort natürlich noch durch weitere Maßnahmen im Hinblick auf das Vertragsgebiet absichern bzw., wenn er den Standort nicht erhalten will, den Eintritt

eines neuen Franchisenehmers bzw. die Eröffnung eines eigenen Filialbetriebes in dem bisherigen Vertragsgebiet erleichtern.

Wenn ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot vereinbart wurde, ist dies der geeignete Zeitpunkt, um davon Gebrauch zu machen. Der ausscheidende Franchisenehmer darf dann für einen Zeitraum von bis zu zwölf Monaten innerhalb des bisherigen Vertragsgebietes keinen Wettbewerb betreiben bzw. keinen Wettbewerber unterstützen. Allerdings muss auch diesbezüglich genau überprüft werden, ob das nachvertragliche Wettbewerbsverbot überhaupt wirksam vereinbart worden ist. Der Gesetzgeber und die Rechtsprechung knüpfen an eine solche Regelung strenge Anforderungen, die einzuhalten sind. Des Weiteren gilt es abzusichern, ob sich der Franchisenehmer nicht etwa wirksam von dem vereinbarten nachvertraglichen Wettbewerbsverbot losgesagt hat. Schließlich muss sich der Franchisegeber bewusst sein, dass er dann, wenn er von dem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot Gebrauch macht, an den Franchisenehmer eine so genannte „Karrenzentschädigung“ zu zahlen hat.

Eine weitere Maßnahme, das Vertragsgebiet möglichst bei einer Beendigung des Vertrages abzusichern, ist die Vereinbarung, wonach der Franchisegeber das Recht hat, in dem bisherigen Vertragsgebiet einen gewissen Zeitraum vor Vertragsbeendigung eine zweite Franchise vergeben oder selbst tätig werden zu dürfen. Der Franchisegeber hat dann die Möglichkeit, in einem Zeitraum zwischen drei bis sechs Monaten vor Vertragsbeendigung (je nach der Regelung in dem Franchisevertrag), bereits einen neuen Franchisenehmer bereits in dem Vertragsgebiet zu etablieren oder einen Filialbetrieb zu eröffnen. Der etwaig vorhandene Gebietsschutz des Franchisenehmers ist für diesen Auslaufzeitraum außer Kraft gesetzt. Diese Regelung kann aber natürlich nur dann weiterhelfen, wenn der Franchisevertrag nicht vorzeitig beendet wird.

Zudem kann in dem Franchisevertrag auch geregelt werden, dass der Franchisegeber auf die bisherigen Telefon- und Telefaxnummern des ausscheidenden Franchisenehmers oder sogar auf dessen Kundenstamm zugreifen kann. Allerdings ist dabei immer zu berücksichtigen, dass dies in der Regel auch mit Kosten verbunden sein wird, da der Franchisegeber zumeist an den Franchisenehmer einen so genannten „Ausgleichsanspruch“ zu zahlen hat.

Schließlich ist noch eine ganze Reihe sonstiger nachvertraglicher Verpflichtungen denkbar, die in dem Franchisevertrag vorgesehen werden kann. Dazu gehört zum Beispiel auch eine Verpflichtung für den Franchisenehmer, im Internet nach etwaigen Verknüpfungen der Marke des Franchisesystems mit dem bisherigen Unternehmen des Franchisenehmers zu suchen und diese zu beseitigen bzw. beseitigen zu lassen. Es gilt möglichst zu verhindern, dass potentielle Kunden bei einer Suchmaschine wie Google die Marke des Franchisesystems und den bisherigen Standort oder das Vertragsgebiet des ausgeschiedenen Franchisenehmers eingeben und dann trotz Vertragsbeendigung auf die Kontaktdaten des Wettbewerbsunternehmens des ehemaligen Franchisenehmers stoßen.



### **3. Maßnahmen zur Sicherung des Franchisenehmers**

Im Hinblick auf die mögliche gewünschte weitere Bindung des Franchisenehmers an das Franchisesystem kann es durchaus hilfreich sein, den Franchisenehmer im Rahmen von Verhandlungen auf die bestehenden vertraglichen Regelungen hinzuweisen. Wenn der ausscheidungswillige Franchisenehmer beispielsweise erkennen muss, dass der Franchisegeber aufgrund einer bestehenden Mieteintrittsoption jederzeit auf den Standort zugreifen kann oder dem Franchisenehmer aufgrund des bestehenden nachvertraglichen Wettbewerbsverbotes die Fortführung seines Betriebes als Wettbewerbsunternehmen zunächst nicht möglich ist, kann dies durchaus dazu führen, dass er noch einmal seine Entscheidung überdenkt. Allerdings gilt es genau abzuwägen, ob und inwieweit dem Franchisenehmer die betreffenden vertraglichen Möglichkeiten bereits offengelegt werden sollen. Es kann durchaus sein, dass der Franchisenehmer, der beispielsweise bisher übersehen hatte, dass zu seinen Lasten ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot vereinbart worden ist, versucht, dieses, nachdem er darauf aufmerksam gemacht worden ist, zu umgehen. Zudem können natürlich in einer aufgeheizten Konfliktsituation solche Hinweise des Franchisegebers leicht als „Drohung“ missverstanden werden und bestehende Streitigkeiten verschärfen.

Eine andere Möglichkeit des Franchisegebers, sich den ausscheidungswilligen Franchisenehmer zu erhalten, ist natürlich, diesem im Rahmen von Verhandlungen gewisse Zugeständnisse zu unterbreiten. Dabei muss der Franchisegeber allerdings genau überlegen, was er überhaupt anbieten kann. Im Rahmen des Franchisings gilt nämlich das so genannte „Diskriminierungsverbot“, d. h. der Franchisegeber darf gleiche Sachverhalte nicht ungleich behandeln. Selbst wenn es ihm gelingt, das Diskriminierungsgebot einzuhalten, kann die unterschiedliche Behandlung von Franchisenehmern zu einer großen Unzufriedenheit bei anderen Franchisenehmern und damit zu einer Unruhe im Franchisesystem führen. Eine mögliche Besserstellung sollte daher nicht im Hinblick auf zu zahlenden Gebühren etc. offeriert, sondern es sollte besser über das Angebot einer Karriere des Franchisenehmers in dem Franchisesystem nachgedacht werden.

### **4. Ergebnis der Auswertung**

Natürlich kann die Überprüfung einer Realisierbarkeit der Vorstellungen des Franchisegebers dazu führen, dass dieser seine bisher präferierte Entscheidung überdenken und ändern muss. Es macht zum Beispiel wenig Sinn, auf einen bestehenden Standort zugreifen zu wollen, wenn festgestellt werden muss, dass der Mietvertrag von dem Vermieter außerordentlich gekündigt worden ist. Daher ist es von Vorteil, wenn sich der Franchisegeber nicht auf eine mögliche Vorgehensweise fokussiert hat, sondern auch alternative Wege berücksichtigt. Je größer dabei der in dem Franchisevertrag geregelte Maßnahmenkatalog ist, desto mehr Instrumentarien stehen dem Franchisegeber für die Erstellung individueller Lösungen zur Verfügung.

### **III. Was muss ich machen?**

Wenn der Franchisegeber geklärt hat, welche seiner Vorstellungen umsetzbar sind, muss festgelegt werden, welche Maßnahmen er zur Umsetzung seiner Ziele einzuleiten hat. Dies hängt von dem Inhalt der Entscheidung des Franchisegebers, dem zugrunde liegenden Sachverhalt und der anstehenden Beendigungsart des Franchisevertrages ab.

Je nachdem, welche der dargestellten Optionen der Franchisegeber ausgewählt hat und diese anschließend als machbar angesehen worden sind, muss der Franchisegeber, u. U. unter großem zeitlichem Druck, entsprechende Schritte vornehmen. Er muss beispielsweise selbst Beendigungserklärungen vornehmen bzw. Angriffe des Franchisenehmers auf die Wirksamkeit des Franchisevertrages abwehren. Es sind Gespräche mit dem Vermieter der Geschäftsräume, etwaigen Leasinggebern des Franchisenehmers etc. zu führen, um möglichst sicherzustellen, dass der Franchisegeber oder ein neuer Franchisenehmer in die betreffenden Verträge des ausscheidenden Franchisenehmers eintreten kann. Wenn der Franchisegeber bzw. ein Dritter das Franchiseunternehmen kaufen will, muss eine Due Diligence des Franchiseunternehmens erfolgen. Zwar stehen dem Franchisegeber in der Regel betriebswirtschaftliche Auswertungen und sonstige Informationen zur Verfügung, allerdings sind diese nicht ausreichend, um die Risiken bei einer Übernahme des Franchiseunternehmens des ausscheidenden Franchisenehmers wirklich abschätzen zu können.

Schließlich ist es empfehlenswert, dass der Franchisegeber sobald wie möglich einen Marktplatz für Systembetriebe schafft. Wenn und soweit Franchisenehmer in dem System vorhanden sind, die über mehrere Franchisebetriebe verfügen, kann diesen zur Sicherung eines Standortes beispielsweise angeboten werden, dass Sie das Franchiseunternehmen eines ausscheidenden Franchisenehmers kaufen. Der Franchisegeber kann so weitaus schneller bereits bestehende Standorte wieder besetzen, als wenn er erst neue Franchisenehmer akquirieren muss. Nicht nur, dass die Suche nach einem geeigneten Franchisenehmer erfahrungsgemäß einen geraumen Zeitraum in Anspruch nimmt, dieser muss im Anschluss daran erst geschult werden, um überhaupt den Franchisebetrieb übernehmen bzw. an dem bisherigen Standort einen neuen Franchisebetrieb eröffnen zu können. Ein Franchisenehmer, der bereits mehrere Franchisebetriebe führt, kann mit Hilfe seines bisherigen Mitarbeiterstabs den bisherigen Standort dagegen sofort weiter führen.

### **C. Resümee**

Für die Entscheidung, welche Ziele der Franchisegeber bei dem bevorstehenden Ende eines Franchisevertrages verfolgen soll und welche Maßnahme er zu dessen Verwirklichung ergreifen muss, ist eine Vielzahl von Faktoren relevant. Natürlich kommt es dabei auch immer auf die Risiko- und Konfliktbereitschaft des ausscheidenden Franchisenehmers an. Zum Teil spielen für die einzuleitenden Schritte auch außerhalb des betreffenden Franchiseverhältnisses spielende Faktoren, z. B. die Erkenntnis, dass hinter dem Franchisenehmer, mit dem bereits Streitigkeiten bestehen, eine ganze Reihe von weiteren Franchisenehmern in „Wartestellung“ steht, eine Rolle.

Gerade aufgrund oft komplizierter Ausgangslagen muss der Franchisegeber eine belastbare Basis dafür schaffen, dass seine Entscheidung die ihm zur Verfügung stehenden Informationen berücksichtigt. Diesbezüglich sollte der Franchisegeber nicht nur die ihm beständig zur Verfügung gestellten Zahlen, Daten und Fakten sammeln, sondern auch immer wieder auswerten, um über aktuelles Datenmaterial zu verfügen. Wenn und sobald eine Beendigung des Franchisevertrages bevorsteht bzw. bereits Beendigungserklärungen von einer von beiden Vertragspartnern vorgenommen worden sind, verbleibt zumeist nur wenig Zeit, um die relevanten Faktoren Standort, Vertragsgebiet und/oder Franchisenehmer für das Franchisesystem zu sichern. Der Franchisegeber, der nun erst damit beginnt, Informationen zu sammeln bzw. auszuwerten, verliert wertvolle Zeit, die er besser dazu nutzen sollte, die erforderlichen Gespräche mit den Vertragspartnern des Franchisenehmers zu führen, um beispielsweise den Vermieter dazu zu bewegen, mit einem neuen Franchisenehmer einen Mietvertrag über den bisherigen Standort abzuschließen. Hinzu kommt, dass es oftmals zu dem Zeitpunkt, zu dem das Ende des Franchisevertrages bevorsteht, nicht mehr möglich sein wird, wichtige Informationen zu erhalten. Ein Franchisenehmer, der gegenüber dem Franchisegeber bereits die Anfechtung, den Widerruf und die außerordentliche Kündigung des Franchisevertrages erklärt hat, wird diesem keinesfalls mehr mitteilen, wer der Vermieter seiner Geschäftsräume ist.

Schließlich sollte der Franchisegeber möglichst über Verträge verfügen, in denen sämtliche Alternativen in Form der Mieteintritts- oder Kaufoption, des Untervermietungsanspruchs, des nachvertraglichen Wettbewerbsverbotes etc. vereinbart worden sind. Wer über diese Instrumente verfügt und deren Vor- und Nachteile kennt, kann sich, basierend auf seinen aktuellen Informationen, das jeweils auf die konkrete Situation passende Instrumentarium herausgreifen und so die für das Franchisesystem beste Lösung herbeiführen. All dies sind wichtige Faktoren, um dem Franchisegeber die Sicherung der Basis der bisherigen Entwicklung zu ermöglichen, damit auf dieser Grundlage weiter erfolgreich expandiert werden kann.

Dr. Volker Güntzel, BUSSE & MIESEN Rechtsanwälte Partnerschaft mbB

Tel.: +49 (0) 228 - 98 39 1-73

Fax: +49 (0) 228 - 63 02 83

Mail: [buero.guentzel@busse-miessen.de](mailto:buero.guentzel@busse-miessen.de)

.....



### **Strategien der Internationalisierung**

**(von Waltraud Martius, Syncon International Franchise Consultants)**

Für das Erobern ausländischer Märkte gibt es mehrere mögliche Vertriebswege. Im harten Wettbewerb wird der Einfluss auf die Distribution und die Marktnähe aber immer wichtiger. Unter diesem Aspekt ist Franchising besonders vorteilhaft. Fast genauso marktnah, steuerbar und kontrollierbar wie ein Filialsystem, aber ohne dessen Nachteile wie etwa hohe Investitionen und Personalprobleme.

Kaum eine andere Wirtschaftsform ist so geeignet für die Internationale Expansion wie Franchising - ein bereits erprobtes Geschäftskonzept kann sich an der rasanten Entwicklung und der Nachfrage wesentlich leichter anpassen und ist somit als bald erfolgreich. Aber auch Franchise-Konzepte sind nicht einfach 1:1 übertragbar. Das Geschäftsmodell gehört angepasst. Wer sich dabei die regionalen Möglichkeiten und Fähigkeiten zunutze macht, wird zu den Gewinnern zählen.

Bevor an Internationalisierung zu denken ist, muss das Franchise-System im eigenen Land professionell aufgebaut sein; es kann sich auch um ein sehr gut geführtes Filialsystem handeln. Der nächste Schritt ist die Erarbeitung einer entsprechenden Internationalisierungsstrategie und die Entscheidung, welche Form der Auslandsexpansion in welchem Land zur Anwendung kommt. Davon abhängig ist die Tatsache, wie viel Geld investiert werden kann/muss, um einen geeigneten Partner zu finden, das System zu adaptieren, zu pilotieren und im ausgewählten Land aufzubauen. Die Expansions-Strategie richtet sich auch nach der wirtschaftlichen Voraussetzung, denn es ist ein großer Unterschied, ob man ein Tochterunternehmen gründet, einen Area Developer einsetzt oder sich einen Master-Franchise-Nehmer sucht.

### **Sechs Internationalisierungsstrategien**

Die Optionen für Franchise-Geber zur Eroberung eines neuen Marktes, stellen sich in sechs Strategien dar:

1. Internationales Direkt-Franchising
2. Multi-Unit
3. Nationale System-Zentrale
4. Joint-Venture
5. Master-Franchising
6. Area Development

#### **1. Internationales Direkt-Franchising**

Beim Internationalen Direkt-Franchising gibt es einzelne Franchise-Nehmer im jeweiligen Land, welche wie ein Franchise-Nehmer im Inland behandelt werden und in direktem Kontakt mit der Franchise-Zentrale stehen. Diese Form der Internationalisierung eignet sich bei kleinen Ländern mit gleicher Sprache und Kultur und vor allem dann, wenn die Entfernung nicht allzu groß ist. Direkt-Franchising kann nur bei einer geringen Anzahl von Franchise-Nehmern erfolgreich umgesetzt werden und setzt entsprechende Kapazitäten in der System-Zentrale voraus.

#### **2. Multi-Unit**

Der Vertrag wird mit einem Franchise-Nehmer für eine bestimmte Region abgeschlossen. Dieser führt alle Outlets selbst, Sub-Franchising ist nicht möglich. Basis der Zusammenarbeit ist ein Vertrag, in welchem exakt festgelegt ist, wie viele Outlets innerhalb welches Zeitraumes zu eröffnen sind.

### **3. Nationale System-Zentrale**

Der Franchise-Geber gründet eine Nationale System-Zentrale mit einem inländischen Management, welches den Markt, die Verbrauchergewohnheiten und die Gegebenheiten des Landes kennt. Da es sich um ein Tochterunternehmen handelt, hat der Franchise-Geber 100% Einfluss auf die Arbeit der Nationalen System-Zentrale. Diese kostenintensive und aufwendige Form der Internationalisierung kann bei großen und wichtigen Märkten zum Einsatz kommen.

### **4. Joint-Venture**

Unter einem Joint-Venture versteht sich eine langfristige Kooperation von Unternehmen, bei welcher es zur Gründung einer neuen, rechtlich selbstständigen Geschäftseinheit kommt. Die Vorteile eines Joint-Venture-Partners vor Ort sind nicht nur dessen Marktkenntnisse und Kontakte sondern auch sein unternehmerisches Engagement. Der Einfluss bzw. die Steuerbarkeit durch den Franchise-Geber ist abhängig von dessen Beteiligung. Die Investitionskosten sind geringer als bei der Gründung einer Nationalen System-Zentrale und vor allem agiert man im Land mit Unternehmern, welche die Gegebenheiten des Landes kennen, meist Erfahrung in der jeweiligen Branche haben und bereits über eine entsprechende Infrastruktur und über Ressourcen verfügen oder diese schnell aufbauen können. Je nach Gesellschafteranteil hat der Franchise-Geber mehr oder weniger Einfluss auf die Arbeit dieser System-Zentrale.

### **5. Master-Franchising**

Master-Franchising ist die wohl derzeit noch gängigste Form der Internationalisierung. Darunter versteht sich der Verkauf des Franchise-Know-hows an einen Master-Franchise-Nehmer, welcher die Franchise sowohl für ein Land als auch eine Region erwerben kann. Die Aufgabe des Master-Franchise-Nehmers besteht darin, in dem entsprechenden Gebiet ein funktionierendes Franchise-System aufzubauen.

Somit übernimmt er gleichzeitig die Rolle des Franchise-Gebers. Master-Franchising ist für Unternehmen eine attraktive Alternative zum Aufbau eines eigenen Franchise-Systems im Land. Die Vorteile für den Franchise-Geber liegen in der geringen Investition und in dem Vorteil mit einem potenten Partner vor Ort zu arbeiten. Die Gefahr des Master-Franchising liegt in der geringen Bindung und Einflussnahme, was durchaus auch zu einer Verselbstständigung des Franchise-Partners führen kann.

#### **Exkurs: Master-Franchise-Gebühren:**

Generell kann gesagt werden, dass sich die Höhe der Master-Franchise-Gebühr nur nach einem Parameter richten kann: welche Höhe verträgt der zukünftige Master-Franchise-Nehmer, damit er wirtschaftlich erfolgreich sein kann? Denn nur mit einem erfolgreichen und zufriedenen Franchise-Partner kann eine Marke in einem Land durchstarten. Ein mögliches Modell nebst der Verrechnung einer einmaligen Master-Franchise-Gebühr zu Beginn, deren Höhe oftmals ein Hindernis für den Start eines Master-Franchise-Nehmers darstellt, ist eine mehrschichtige Master-Franchise-Gebühr. Dies

könnte wie folgt aussehen: geringere Einstiegsgebühr und der Franchise-Geber erhält pro eröffnetem Outlet eine fix definierte Gebühr vom Master-Franchise-Nehmer. Da der Aufwand der ersten Eröffnungen auch für den Franchise-Geber höher ist - Support des Master-Franchise-Nehmers, könnte auch hier nochmals unterschieden werden - z.B. Summe x für das Pilot-Outlet, Summe y für alle weiteren Outlets.

## **6. Area Development**

Diese Form der Gebietsentwicklung kommt aus den USA und ist in Europa noch relativ unbekannt. Ein selbstständiger Unternehmer (Developer) wird mit der Entwicklung eines festgelegten Gebietes (Land, Region) betraut. Der Area Developer baut Franchise-Nehmer auf und betreut diese. Der Franchise-Vertrag wird jedoch zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer geschlossen. Der Area Developer kann auch eigene Betriebe aufbauen, für die dann jeweils ein Franchise-Vertrag mit dem Franchise-Geber abgeschlossen wird. Der Vorteil des Area Developments ist die direkte, juristische Anbindung des Franchise-Nehmers an den Franchise-Geber.

Area Development ist dann vorzuziehen, wenn die Gefahr besteht, dass der Master-Franchise-Nehmer nach einigen Jahren selbst agieren könnte. Mit Area Development hat man einen direkten Vertrag mit allen Franchise-Nehmern und eine stärkere Bindung der Partner im System. Allerdings bedarf diese Strategie einer entsprechenden Kapazität in der System-Zentrale, da Verträge länderspezifisch zu erstellen und zu verwalten sind.

### **Bewertungskriterien für die Auswahl der Strategie:**

Die Entscheidung, welche Strategie gewählt wird, ist anhand folgender Bewertungskriterien zu treffen:

- Investitionsvolumen und Investitionsbereitschaft aller Beteiligten
- gewünschte und mögliche Gewinnspanne im Franchise-System
- Intensität der Identität der beteiligten Partner
- gewünschte Transparenz im System
- Steuerbarkeit und gewünschter Einfluss
- Imagebeitrag
- Bindung des Partners

### **Kriterien für die Internationalisierungsfähigkeit:**

Der Erfolg eines Franchise-Systems im eigenen Land ist nicht automatisch der „Passierschein“ für den internationalen Erfolg. Aufgrund langjähriger Erfahrungen hat das Syncon BeraterInnen-Team eine Checkliste für die Internationalisierungsfähigkeit erstellt. Mit Hilfe der Checkliste können Franchise-Systeme erkennen, in welchen Bereichen ihres Franchise-Leistungspaketes noch Know-how und / oder Instrumente entwickelt werden sollten, um gut aufgestellt zu sein für den Schritt in neue Märkte.

## **Nachfolgend die 10 Bereiche dieser Internationalisierungscheckliste:**

### 1. Marktpotenzial

Voraussetzung für den Franchise-Erfolg ist selbstverständlich ein auf Dauer gesichertes Marktpotenzial in den relevanten Märkten.

### 2. Wettbewerbskraft

Soweit ein ausreichendes Marktpotenzial im jeweiligen Land vorhanden ist, hängt der Erfolg der Franchise-Nehmer und damit der Erfolg des Master-Partners vom erreichbaren Marktanteil ab. Voraussetzung ist eine ausreichende Wettbewerbskraft der Konzeption.

### 3. Attraktivität für den Franchise-Nehmer

Ein international multiplizierbares Geschäftskonzept muss auch im Markt der Existenzen attraktiv sein. Die Attraktivität ergibt sich aus den Anforderungen an eine „schlüsselfertige Existenz“: Gewinn, Sicherheit und Ansehen. Ausschlaggebend ist der wirtschaftliche Erfolg.

### 4. Übertragbarkeit

Eine wirkungsvolle Erfolgsformel ist nur dann im Franchising multiplizierbar, wenn ihre dezentral beim Kunden zu erbringenden Elemente auf eine größere Zahl von Franchise-Nehmern übertragen werden können.

### 5. Partnerpotenzial

Soll das Konzept im Ausland dann überwiegend durch Franchise-Nehmer realisiert werden, so ist der Erfolg der Internationalisierung auch von dem Potenzial an Franchise-Nehmern abhängig.

### 6. Attraktivität für den Master-Partner

Soweit die Internationalisierung zweistufig im Master-Franchising erfolgt, muss das Konzept für potenzielle Partner auf zwei Ebenen attraktiv sein.

### 7. Einfluss des Franchise-Gebers

Bei zweistufiger Duplikation übernimmt der Master-Partner das gesamte Einführungsrisiko bzw. einen wesentlichen Teil des Risikos. In jedem Fall hat er die Aufgabe der Anpassung des Konzepts an die nationalen Marktbedingungen. Mit diesem Einsatz wächst sein Einfluss auch innerhalb der internationalen Partnerschaft.

## 8. Know-how-Basis

Der Franchise-Geber ist das Vorbild für seine Partner auf allen Stufen – Master-Partner und Franchise-Nehmer. Umfassendes Wissen auf allen relevanten Gebieten sowie eine fundierte internationale Markt-Datenbasis sind unverzichtbar für die internationale Expansion im Franchising.

## 9. organisatorische Basis

Ohne ausreichende und qualifizierte Kapazität für den System-Transfer und die Regeneration des Geschäftskonzeptes kann ein internationales Franchise-Netzwerk nicht aufgebaut werden.

## 10. Investitionsbereitschaft

Bei der Erschließung wichtiger Märkte ist ein größerer Einfluss des Franchise-Gebers notwendig. Dies erfordert allerdings die Bereitschaft zu Investitionen und zur Übernahme von Risiko.

Wer es genauer wissen möchte, für den haben wir die Checkliste zum kostenlosen Download auf unserer Website eingestellt / [www.syncon.at](http://www.syncon.at) / Fairplay Franchising / Downloads.

Im Anschluss an die Strategie-Entscheidung ist das jetzige Franchise-Paket kritisch zu durchleuchten, und es muss überlegt werden, wo intern Veränderungen in der Franchise-Zentrale notwendig sind und welche internen Prozesse neu entwickelt oder verändert werden müssen. Parallel dazu gehört das Anforderungsprofil an den Auslandspartner und die Zielgruppe potenzieller Partner festgelegt sowie die Suchstrategie definiert und das Master-Manual, welches die Zusammenarbeit mit dem Auslandspartner regelt, entwickelt (siehe dazu auch Beitrag im Jahrbuch von Michaela Jung, Das Master-Manual - die Know-how-Dokumentation für den Master-Partner).

## **Faktoren für die Internationalisierung**

Ist das Franchise-System selbst gut für den Schritt in neue Märkte aufgestellt, so ist es notwendig strategische Zielländer zu definieren. Für die Analyse der möglichen Zielländer haben sich folgende Faktoren als hilfreich erwiesen:

### **Rechtliche und politische Faktoren:**

- Politische Stabilität
- Beschränkungen ausländischer Investitionen
- Handels- und Gewerbefreiheit
- Importquotenregelungen
- Zölle
- Technische Normierung
- Kartellrecht
- Franchise-Recht



**Wirtschaftliche Faktoren:**

- Bruttosozialprodukt
- Einkommensverteilung
- Wirtschaftliches Wachstum
- Wechselkurs und Konvertibilität der Währung
- Inflation
- Marktvolumen für das Franchise-Produkt/Dienstleistung
- Steuerliche Situation

**Sozial-kulturelle Faktoren:**

- Sprachbarrieren
- Sprachenvielfalt
- Bevölkerungsstruktur
- Werte und Normen
- Akzeptanz der Produkte/ Dienstleistungen der verschiedenen ethnischen Gruppierungen

**Infrastruktur:**

- Bankdienstleistungen
- Transportwege
- Energieversorgung
- Kommunikationsnetze
- Berater-Netzwerk
- Franchise-Szene

**Suche eines geeigneten Länder-Partners**

Stimmt das Zielland, braucht es „nur“ noch den passenden Länder-Partner zur Umsetzung des Franchise-Systems vor Ort. Sehr oft beeinflussen sich die Faktoren Länder- und Partner-Potenzial wechselseitig.

Vielleicht gibt es schon Kontakte zu einem Interessenten, aber die politische Stabilität im Land stellt eine Hürde dar, oder das Zielland bringt optimale Voraussetzungen mit, aber das Partner-Potenzial wird als schwach eingeschätzt etc. Diese und ähnliche Überlegungen und Faktoren sind einzugrenzen, um eine sichere Partnerauswahl treffen zu können.

**Nachfolgend ein paar Praxistipps für Ihre Suche eines geeigneten Länder-Partners:**

- Länder-Screening
- Grobanalyse (Bewertung des Ziellandes und Bewertung des Partner-Potenzials)
- Entscheidung über Eignung / Entwicklungsfähigkeit der eventuell vorhandenen Kooperationspartner
- Erstellung einer Länder-Prioritätsliste (Ranking)
- Präsentation des Franchise-Systems vor Interessenten

- Interessent führt Selbstbewertung (zu eigener Organisation und zum Potenzial im eigenen Land) durch
- Ergebnispräsentation durch den Interessenten, inklusive seiner Umsetzungsoption
- Gemeinsame Entscheidung („stop“ oder „go“ für die nächsten Schritte)
- Festlegung einer Reservierungsgebühr
- Letter of Intent
- Erstellung Detailanalyse des Landes / der Region
- Festlegung der notwendigen Adaptierungs- und Umsetzungsmaßnahmen aufgrund der Detailanalyse
- Gemeinsame Erstellung Gebietsentwicklungsplan
- Gemeinsame Erstellung Businessplan für die zukünftige Länder-Zentrale
- Durchsprache (Master-)Vertrag
- Errichtung Länder-Zentrale
- Vertragsunterzeichnung
- Aufbau Länder-Zentrale
- Adaptierung Franchise-System
- Umsetzung Franchise-System

Der erfolgreiche Formel 1-Fahrer Mika Häkkinen hat einmal gesagt: „Du gewinnst nie allein. Am Tag, an dem du was anderes glaubst, fängst du an zu verlieren“. Das gilt auch im Franchising - nicht der Einzelkämpfer, sondern das Franchise-System als Team ist erfolgreich und der Gewinner!

Waltraud Martius, Syncon International Consultants

Tel: +43 (0) 662 / 87 42 45-0

Fax: +43 (0) 662 / 87 42 45-5

Mail: [waltraud.martius@syncon.at](mailto:waltraud.martius@syncon.at)

.....



**DFV Franchise-Forum 2014 mit Franchise-Awards**  
**(von Isabel von Vegesack, Deutscher Franchise-Verband e.V.)**

Vom 19. - 21. Mai 2014 findet in München das diesjährige Franchise-Forum des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. unter dem Motto „Wachstumskurs in herausfordernden Zeiten“ statt. „Eine allgemein zurückgehende Gründerkultur in Deutschland, sowie eine geringe Förderung von Existenzgründern und Jungunternehmern hat den DFV dazu bewogen die Jahrestagung zu diesem Thema zu veranstalten.“

Franchise-Interessierten sollen Möglichkeiten und Chancen aufgezeigt werden, wie man Franchisesysteme auch erfolgreich durch wachstumsschwache Zeiten führen kann“, so Torben L. Brodersen, Geschäftsführer des Deutschen Franchise-Verbandes e.V.

Teilnehmer können sich auf interessante Vorträge der Key-Note Speaker Prof. Dr. Guido Quelle (Mandat GmbH) und Tobias Beck (Motivationstrainer) freuen.

Durch spannende Workshops und Diskussionsrunden zu den Themen „Best Practice Wachstum - für junge und kleine Systeme, - für große und etablierte Systeme“ sowie zu der Frage „Was Franchisesysteme und -gründungen erfolgreicher macht“, werden u.a. erfahrene Franchise-Experten wie z.B. Matthias H. Lehner (Gründer und Geschäftsführer Bodystreet), Karsten Wegener (Elithera), Carsten Eisele (Zoo & Co - SAGAFLOOR AG) sowie Jan Kamp (Kamps GmbH) führen.

Die Veranstaltung moderiert der aus Film und Fernsehen bekannte Schauspieler und Moderator Thomas Ohrner und für Unterhaltung wird der Kabarettist und Musiker Willy Astor sorgen.

Im Rahmen der Abendgala am Dienstag, den 20. Mai verleiht der DFV erstmals eigene Franchise-Awards an seine Mitglieder. Bis zum 31. März 2014 haben DFV-Mitgliedsunternehmen die Möglichkeit sich online in folgenden Kategorien zu bewerben:

1. DFV-Franchisesystem 2014
2. DFV-Franchise Marketing Award
3. Bestes junges DFV-Franchisesystem der letzten fünf Jahre
4. DFV-Gründerpreis für Franchisenehmer

Zusätzlich zu den DFV-Awards wird der Green Franchise Award verliehen. An der Bewerbung können auch Franchisesysteme teilnehmen, die kein Mitglied im DFV sind.

Für weitere Fragen steht Ihnen Frau Michaela Fischer unter der der Tel.: 030-27 89 02-10 oder unter [fischer@franchiseverband.com](mailto:fischer@franchiseverband.com) zur Verfügung.

Isabel von Vegesack, Deutscher Franchise-Verband e.V.

Tel.: +49 (0) 30 - 27 89 02-12

Fax: +49 (0) 30 - 27 89 02-15

Mail: [von.vegesack@franchiseverband.com](mailto:von.vegesack@franchiseverband.com)

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

### 1. Quartal 2014 / Ausgabe 1 / 22.Jahrgang

Guten Tag!

Willkommen zu einer neuen Ausgabe der „Aktuell“ – der ersten dieses Jahres.

Ende letzten Jahres haben wir begonnen, uns vermehrt Gedanken um das Thema der Unternehmens-Nachfolge zu machen und daran wollen wir auch jetzt wieder anknüpfen, da es weiterhin ein viel zu stiefmütterlich behandeltes Thema ist.

Was bei Unternehmens-Nachfolgen besonders herauszustellen ist, ist die Tatsache, dass Nachfolgen nie nach einem Standardmuster ablaufen. Es gibt kein „Schema F“, nachdem jede Nachfolge die gleichen Phasen durchläuft. Es ist vielmehr so, dass jedes Unternehmen seine eigene Geschichte hat, seine eigenen Strukturen, seine eigenen Abläufe und eigenen Märkte - und letztlich auch seine ganz eigenen Eigenarten. Und die gilt es bei der Suche nach dem richtigen Weg für die Nachfolge, alle zu beachten und mit einzubeziehen.

D.h. der erste Schritt zur erfolgreichen Nachfolge ist immer, die „Ist-Situation“ abzufragen, zu dokumentieren und zu betrachten. Natürlich wird ein erfahrener Berater an dieser Stelle bekannte Strukturen entdecken und auf Fälle zurückgreifen können, die dem jeweils vorliegenden ähneln. Aber generell ist jede Unternehmens-Nachfolge erst einmal ein unbeschriebenes Blatt und sollte individuell betrachtet und angegangen werden.

So gab es den Fall eines deutschen Unternehmens, das sich zuerst mit einem anderen Unternehmen zusammenschloss, womit durch die somit erreichte neue Betriebsgröße die Aufmerksamkeit eines ausländischen Investors erregt wurde, der die komplette Umwandlung zum Franchise-System des nunmehr mittelständischen Unternehmens unterstützte. Im Zuge dieser großen Umstrukturierung fand auch der Wechsel auf der Geschäftsführer-Ebene statt, womit die Nachfolge vollzogen war.

Vielleicht öffnet ein solcher Fall die Augen, dass es ganz unabhängig davon ist, ob es ein großes oder kleines Unternehmen ist, ob es bereits ein Franchise-Unternehmen ist oder vielleicht erst eins werden soll, ob es ein einzelnes Geschäft oder eine ganze Kette ist: Der Weg zur erfolgreichen Nachfolge kann sehr unterschiedlich verlaufen, man muss sich nur trauen, loszugehen.

Wie heißt es so schön „alle Wege führen nach Rom“ – das bedeutet schließlich auch, dass man von den verschiedensten Richtungen doch an das anvisierte Ziel gelangt. Und so ist es auch bei der Nachfolge: Man muss vielleicht einmal neue Wege und auch Umwege beschreiten, aber letztendlich wird das Ziel erreicht und das eigene Unternehmen wird mit einem oder mehreren Nachfolger/n weitergeführt.

Sollten Sie Fragen zur Unternehmens-Nachfolge oder zu einem der anderen Themen oder Autoren aus unsere vorliegenden Ausgabe der „Aktuell“ haben, so stehen wir Ihnen –wie immer- sehr gerne zur Verfügung.

Es grüßt Sie herzlich Ihr

Franchiseteam der Consultants House GmbH ([franchiseteam@consultants-house.de](mailto:franchiseteam@consultants-house.de))

## **Inhalt:**

- Seite 2:**        **Das Ende des Franchisevertrages und seine Herausforderungen an den Franchisegeber (von Dr. Volker Güntzel, BUSSE & MIESSEN Rechtsanwälte mbB)**
- Seite 11:**      **Strategien der Internationalisierung (von Waltraud Martius, Syncon International Consultants)**
- Seite 18:**      **DFV Franchise-Forum 2014 mit Franchise-Awards (von Isabel von Vegesack, Deutscher Franchise-Verband e.V.)**

.....



### **Das Ende des Franchisevertrages und seine Herausforderungen an den Franchisegeber (von Dr. Volker Güntzel, BUSSE & MIESSEN Rechtsanwälte Partnerschaft mbB)**

Es ist letztlich eine Binsenweisheit, dass ein Franchisesystem nur dann erfolgreich expandieren kann, wenn es auf die Beendigung von Franchiseverträgen ausreichend vorbereitet ist. Ein Franchisegeber, dem es nicht gelingt, die damit einhergehenden Herausforderungen zu bewältigen, wird seine Ressourcen dazu benötigen, die in diesem Zusammenhang durch den Wegfall von Standorten und Franchisenehmern entstehenden Lücken wieder aufzufüllen. Daher ist es von großer Bedeutung, dass der Franchisegeber ausreichend auf eine Beendigung der Franchiseverträge vorbereitet ist und, je nach Situation und Bedarf, flexibel darauf reagieren kann.

#### **A. Möglichkeiten der Vertragsbeendigung**

Es sind letztlich drei verschiedene Möglichkeiten einer Beendigung von Franchiseverträgen denkbar, wobei diese auch ineinander übergehen können.

##### **I. Vorzeitiges Vertragsende**

Sowohl der Franchisegeber als auch der Franchisenehmer können ein vorzeitiges Ende des Franchisevertrages herbeiführen. Der Franchisegeber wird dies in der Regel in Form der Erklärung einer außerordentlichen Kündigung vornehmen, der gewöhnlich eine Abmahnung vorausgeht. Allerdings sollte der Franchisegeber bei dieser Vorgehensweise bedenken, dass der Franchisenehmer auch zum Gegenangriff übergehen kann. Wenn und sobald der Franchisenehmer aufgrund der Verletzung der Vertragspflichten von dem Franchisegeber eine Abmahnung erhält, kann der Franchisenehmer selbst die Initiative ergreifen und beispielsweise während der laufenden Abmahnfrist seinerseits eine außerordentliche Kündigung erklären.

Erfahrungsgemäß greifen Franchisenehmer, wenn sie rechtlich beraten werden, die Wirksamkeit eines Franchisevertrages aber nicht nur durch die Erklärung einer außerordentlichen Kündigung an, sondern in einem bedrohlich wirkenden anwaltlichen Schreiben werden eine Vielzahl von Angriffsmöglichkeiten auf den Franchisevertrag genutzt. Es wird zumeist die Anfechtung, der Widerruf

und die außerordentliche Kündigung erklärt, die Rückgängigmachung des Franchisevertrages aufgrund eines Schadenersatzanspruches geltend gemacht etc. Einige dieser Angriffsmittel, z. B. die Anfechtung und der Widerruf, haben für den Franchisenehmer den Vorteil, dass (ihre Wirksamkeit vorausgesetzt) sie zu einer sofortigen Beendigung des Franchisevertrages führen. Der Franchisegeber wird daher unter Umständen von den Erklärungen des Franchisenehmers überrascht. Das Ende des Franchisevertrages ist in diesen Fällen für ihn nicht planbar und es steht ihm in der Regel keine oder nur wenig Zeit für Verhandlungen mit dem beendigungswilligen Franchisenehmer zur Verfügung. Nicht selten ist es sogar so, dass eine Überprüfung des Standortes des bisherigen Franchisebetriebes ergeben wird, dass der Franchisenehmer den Franchisebetrieb bereits vollständig in ein Wettbewerbsunternehmen umgewandelt hat. Recherchiert der Franchisegeber weiter, wird er manchmal sogar erfahren müssen, dass der Franchisenehmer bereits vor geraumer Zeit eine Internetseite auf sich hat eintragen lassen, d. h. den Ausstieg aus dem Franchisesystem bereits seit längerem vorbereitet hat.

Schließlich können in einem Franchisevertrag noch bestimmte Sonderkündigungsrechte vorgesehen werden, z. B. dann, wenn der Franchisenehmer gewisse Mindestumsätze nicht erreicht. Dabei kommt es auf die vertragliche Gestaltung an, ob der Franchisegeber allein von diesem Sonderkündigungsrecht Gebrauch machen kann, oder ob dieses, z. B. im Rahmen einer Erprobungsphase, auch dem Franchisenehmer zusteht.

## **II. Ablauf der vereinbarten Vertragslaufzeit**

Franchiseverträge sollten nicht mit einer unbestimmten Laufzeit versehen werden, da sonst ein jederzeitiges ordentliches Kündigungsrecht besteht. Daher ist in der Regel eine feste Vertragslaufzeit vorgesehen. Wenn die Vertragspartner innerhalb der vertraglich festgelegten Zeiträume nicht die vorgesehenen Erklärungen zu einer Verlängerung oder einem Neuabschluss des Franchisevertrages abgeben, endet der Vertrag automatisch. Diese Beendigungsmöglichkeit hat für den Franchisegeber den Vorteil, dass in der Regel ein gewisser Zeitraum besteht, ab dem er damit planen kann, dass der Franchisevertrag endet. Der Franchisegeber kann sich daher in Ruhe überlegen, wie er im Hinblick auf das anstehende Ende des Franchisevertrages vorgehen will. Es steht ihm grundsätzlich noch ein ausreichender Zeitraum für die Entscheidungsfindung und etwaig gewünschte Verhandlungen mit dem Franchisenehmer, dem Vermieter der Geschäftsräume des Franchisebetriebes etc. zur Verfügung.

Allerdings sollte der Franchisegeber darauf gefasst sein, dass auch hier, ähnlich zu der Situation, in der der Franchisegeber eine Abmahnung erklärt, der Franchisenehmer quasi zum „Gegenangriff“ auf den Franchisevertrag übergehen kann. Wenn und sobald dem Franchisenehmer bewusst wird, dass das Ende des Franchisevertrages bevorsteht, wird er sich zumeist anwaltlicher Unterstützung bedienen. Um sich als zukünftiger Wettbewerber des Franchisesystems einen Vorsprung zu verschaffen, kann es daher für den Franchisenehmer von Vorteil sein, nun seinerseits durch die Vornahme der bereits erläuterten Angriffsmöglichkeiten auf den Franchisevertrag ein vorzeitiges Vertragsende herbeizuführen. Da der Franchisegeber unter Umständen durch diese neue Situation

überrascht wird, kann der Franchisenehmer den dadurch gewonnenen Zeitraum nutzen, um seinen Franchisebetrieb in ein Wettbewerbsunternehmen umzurüsten und vollendete Tatsachen zu schaffen.

## **B. Geeignete Vorbereitungsmaßnahmen seitens des Franchisegebers**

Dies zeigt, dass sich der Franchisegeber in jeder denkbaren Beendigungskonstellation nicht darauf verlassen sollte, dass ihm ein gewisser Zeitraum verbleibt, um in Ruhe Entscheidungen treffen zu können. Es gilt daher, möglichst gut auf die Beendigung eines Franchisevertrages vorbereitet zu sein. Der Franchisegeber hat daher geeignete Vorbereitungsmaßnahmen zu ergreifen, um anschließend folgende Fragen beantworten zu können:

Was will ich? Was ist machbar? Was muss ich machen?

### **I. Was will ich?**

Die Frage, welche Ziele der Franchisegeber bei Beendigung des Franchisevertrages zugunsten des Franchisesystems erreichen will, kann nur er selbst beantworten. Nur der Franchisegeber verfügt in der Regel über die dafür erforderlichen Informationen und kennt seine eigenen Vorstellungen.

In der Regel wird sich ein Franchisegeber bei der anstehenden Beendigung des Franchisevertrages Überlegungen anstellen, was mit dem Vertragsgebiet, mit dem Standort (wenn ein stationäres Konzept besteht) und mit dem Franchisenehmer geschehen soll. Zwar sollte ein Franchisegeber immer auch auf sein Bauchgefühl hören, allerdings kann er diese Fragen nur dann wirklich zum Wohle des Franchisesystems beantworten, wenn die ihm zur Verfügung stehenden Informationen nicht nur gesammelt, sondern auch zeitnah aufbereitet worden sind.

### **1. Auswertung der Informationen über das Vertragsgebiet**

Wenn sich ein Franchisegeber dazu entschlossen hat, seinen Franchisenehmern ein Vertragsgebiet mit einem Gebietsschutz zuzuteilen, sollte er bei der Aufteilung des Marktes in Vertragsgebiete bestimmte Überlegungen und Untersuchungen angestellt haben. Dabei ist zu empfehlen, dass der Franchisegeber von Anfang an seine Vorstellungen und Ergebnisse über die Vertragsgebiete schriftlich fixiert. Es gilt festzuhalten, welche Ansicht der Franchisegeber zu dem Zeitpunkt des Abschlusses des Franchisevertrages im Hinblick auf das in dem Vertragsgebiet mögliche Umsatzpotential, den Kundenstamm etc. hatte. Die Erfahrung zeigt, dass sich dann, wenn ein Franchisevertrag mehrere Jahre gelaufen ist und das Franchisesystem über viele Betriebe verfügt, der Franchisegeber nicht mehr wirklich an seine damaligen Vorstellungen erinnern können wird. Nur wenn der Franchisegeber seine damaligen Prognosen im Hinblick auf das vergebene Vertragsgebiet archiviert hat, kann er feststellen, ob sich die von ihm selbst gewünschte Entwicklung innerhalb des Vertragsgebietes erfüllt hat. Dieser Vergleich zwischen dem zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses vorliegenden Soll-Zustand und dem nun aktuellen Ist-Zustand ist aber wichtig, um dem Franchisegeber die Beurteilung zu ermöglichen, ob es sich lohnt, das bisherige Vertragsgebiet für das Franchisesystem zu sichern.



Darüber hinaus sollte der Franchisegeber natürlich auch die ihm während der Vertragslaufzeit von dem Franchisenehmer überlassenen Informationen nicht nur gesammelt, sondern auch regelmäßig ausgewertet haben. Ein Franchisenehmer ist, je nach dem Inhalt des Franchisevertrages, verpflichtet, dem Franchisegeber eine Vielzahl von Informationen in Form von betriebswirtschaftlichen Auswertungen, Umsatzsteuervoranmeldungen, Bilanzen, Einnahmen- und Überschussrechnungen sowie Monatsberichten vorzulegen. Diese wichtigen Informationen sollte der Franchisegeber auch im Hinblick darauf auswerten, dass jederzeit die Beendigung des Franchisevertrages möglich ist und er dann sehr schnell Entscheidungen treffen muss.

Für die Beurteilung der Bedeutung des Vertragsgebietes ist natürlich auch wichtig, dass der Franchisegeber zu dem nun aktuellen Zeitpunkt wiederum eine Prognose für das Vertragsgebiet erstellt. Er muss sich fragen, wie er denn die weitere Entwicklung innerhalb dieses Vertragsgebietes im Hinblick auf mögliche Umsätze, Kundenzahlen etc. sieht. Diesbezüglich sind beispielsweise die Berichte des Franchisenehmers über die Wettbewerbssituation vor Ort wertvoll.

## **2. Auswertung der Informationen über den Standort**

Bei einem stationären Konzept ist die Sicherung des Standortes für das Franchisesystem von enormer Bedeutung. Der bisherige Franchisenehmer hat dort, u. U. in jahrzehntelanger Tätigkeit, einen treuen Kundenstamm gewonnen und die regionale Marktführerschaft zu Gunsten des Franchisesystems erobert. Wenn und soweit es einem ausscheidenden Franchisenehmer gelingt, einen solch etablierten Standort weiterhin für sein dann bestehendes Wettbewerbsunternehmen zu sichern, wird der Franchisegeber feststellen müssen, dass die erfolgreiche Etablierung eines neuen Franchisenehmers oder eines eigenen Filialbetriebes in diesem Vertragsgebiet erschwert ist.

Daher sollte der Franchisegeber die ihm von dem Franchisenehmer überlassenen Informationen, parallel zu der Beurteilung des Vertragsgebiets, auch dahingehend auswerten, ob sich seine damaligen Vorstellungen im Hinblick auf den Standort verwirklicht haben. Neben diesem Vergleich von Soll- und Ist-Zustand muss auch die weitere mögliche Entwicklung an dem Standort prognostiziert werden. Dabei sind auch etwaige Besonderheiten auszuwerten, z. B. wenn ein Kontrollbesuch ergeben hat, dass unmittelbar vor den Geschäftsräumen eine Dauerbaustelle eingerichtet worden ist.

Für die Beurteilung, ob ein bisheriger Standort für das System möglichst gesichert werden sollte, ist zudem wichtig, diesen Standort mit den aktuellen Standort- und Immobilienkriterien des Franchisesystems zu vergleichen. Wenn der bisherige Standort von diesen Anforderungen stark abweicht, ist dies ein wichtiges Indiz dafür, dass er wohl über kurz oder lang nicht mehr erfolgreich sein wird. Es ist dann zu untersuchen, ob an diesem Standort eine Ausnahme vorliegt, die dessen weiteren Erhalt trotz Abweichung von den Standort- und Immobilienkriterien rechtfertigt.

Schließlich gilt es für den Franchisegeber, den Mietvertrag über die Geschäftsräume an dem Standort zu überprüfen. Auch diesbezüglich ist zu empfehlen, dass sich der Franchisegeber von dem Franchisenehmer bereits bei Abschluss des Franchisevertrages eine Kopie des entsprechenden

Mietvertrages übergeben lässt. Erfahrungsgemäß ist dies ein Zeitpunkt, an dem sich beide Vertragspartner noch sehr gut verstehen und einander vertrauen. Wenn es bereits zu Streitigkeiten zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer gekommen ist, wird der Franchisenehmer dem Franchisegeber nicht mehr freiwillig ein entsprechendes Vertragswerk zur Überprüfung vorlegen. Mit Hilfe des Mietvertrages kann der Franchisegeber feststellen, bei wem es sich um den Vermieter handelt, wie die Laufzeit des Mietvertrages ist und welche Miethöhe vereinbart wurde. All dies sind wichtige Faktoren, um die Werthaltigkeit eines Standortes beurteilen zu können.

### **3. Auswertung der Informationen über den Franchisenehmer**

Obwohl die Frage, ob der Franchisegeber den Franchisenehmer möglichst im System halten will, zumeist stark emotional geprägt ist, kann diese Entscheidung ebenfalls durch die Auswertung bestimmter Informationen abgesichert werden. Auch diesbezüglich ist zu empfehlen, dass der Franchisegeber bereits zum Zeitpunkt des Abschlusses des Franchisevertrages schriftlich fixiert, wie er die Person des Franchisenehmers und dessen zukünftige Entwicklung einschätzt.

Dabei ist wichtig, dass der Franchisegeber für sich festlegt, welche Anforderungen er überhaupt an einen Franchisenehmer für sein Franchisesystem stellt und ob er spezielle Vorstellungen im Hinblick auf den betreffenden Franchisenehmer hat. Es gilt u. a. dessen Unternehmereigenschaft einzuschätzen, d. h. dessen Potential, mehrere Franchisebetriebe eröffnen und führen zu können. Auch sollte der Franchisegeber während des Vertragsverhältnisses Informationen dahingehend sammeln, ob sich der Franchisenehmer als Querulant herausstellt oder ob er immer wieder ermahnt werden muss, da er wesentliche Richtlinien verletzt.

### **4. Ergebnis der Auswertung**

Anhand der dargestellten Informationen und der aktuellen Eindrücke kann der Franchisegeber dann seine Entscheidung treffen. Er kann z. B. zu dem Ergebnis kommen, dass er den bisherigen Standort und Franchisenehmer nicht weiter im System halten will, allerdings das vorhandene Vertragsgebiet so viel Potential hat, dass dort möglichst schnell ein neuer Franchisenehmer etabliert werden soll. Ein anderes Ergebnis kann sein, dass der Franchisegeber feststellen muss, dass sowohl der Standort als auch das Vertragsgebiet nicht erhaltenswert sind. Da der Franchisenehmer allerdings trotz des schlechten Standortes noch relativ erfolgreich gewesen ist, gilt es, diesen weiterhin an das Franchisesystem zu binden und an einem anderen Standort zu etablieren oder etwaige freie Filial- oder Franchisebetriebe zu überlassen.

## **II. Was ist machbar?**

Wenn und soweit der Franchisegeber für sich geklärt hat, was er bei Beendigung des Franchisevertrages erreichen will, muss möglichst schnell überprüft werden, ob sich seine Vorstellungen auch tatsächlich umsetzen lassen. Das Ergebnis dieser Überprüfung hängt von dem Inhalt der zwischen den beiden Vertragspartnern bestehenden Verträge und dem zugrunde liegenden

Sachverhalt ab. Je nach Komplexität der zugrunde liegenden Sach- und Rechtslage sollte der Franchisegeber sich hier durch seine rechtlichen Berater unterstützen lassen.

### **1. Maßnahmen zur Sicherung des Standortes**

Wenn der Franchisegeber den bisherigen Standort weiter für das Franchisesystem sichern will, kommt es auf die bestehende Sachlage und die in den Verträgen vorgesehenen Regelungen an. Ist der Franchisegeber beispielsweise selbst Vermieter oder Pächter der Geschäftsräume, sollte in dem diesbezüglichen Miet- und Pachtvertrag vorgesehen sein, dass dieser automatisch endet, wenn der Franchisevertrag beendet wird.

Aber auch dann, wenn der Franchisegeber nicht Vermieter oder Verpächter ist, können und sollten in dem Franchisevertrag verschiedene Möglichkeiten der Standortsicherung vereinbart werden. Es ist daher zu empfehlen, dass mit dem Vermieter eine so genannte „Mieteintrittsoption“ vereinbart wird. Dabei handelt es sich um die Verpflichtung des Franchisenehmers, in seinem Mietvertrag mit dem Vermieter der Geschäftsräume eine Regelung aufzunehmen, die den Franchisegeber berechtigt, die Nachfolge im Mietverhältnis anzutreten, wenn und sobald der Franchisevertrag endet. Abgesichert werden kann diese Mieteintrittsoption durch die Vereinbarung eines Untervermietungsanspruches gegenüber dem Franchisenehmer, d. h. dieser hat die Geschäftsräume an den Franchisegeber unterzuvermieten, wenn der Franchisevertrag endet. Diese beiden Möglichkeiten greifen natürlich allerdings nur dann, wenn der Mietvertrag überhaupt noch besteht, d. h. der Franchisegeber sollte zuvor möglichst Kontakt mit dem Vermieter aufgenommen und den diesbezüglichen Sachstand erfragt haben.

Schließlich kann in dem Franchisevertrag noch eine Kaufoption zu Gunsten des Franchisegebers vereinbart werden. In diesem Fall haben der Franchisegeber bzw. ein von dem Franchisegeber zu benennender Dritter das Recht, das gesamte Franchiseunternehmen des Franchisenehmers zu kaufen. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass auch die Geschäftsausstattung, der Kundenstamm und die geschulten Mitarbeiter des Franchisenehmers übernommen werden. Es findet ein für die Kunden in der Regel nicht wahrnehmbarer Inhaberwechsel an dem Standort statt. Aber auch hier muss überprüft werden, ob die entsprechende Kaufoption vollständig und wirksam in dem Franchisevertrag geregelt worden ist. Wenn z. B. nicht vorgesehen wurde, wie der Kaufpreis des Franchiseunternehmens zu ermitteln ist, sind u. U. jahrelange Streitigkeiten zwischen den ehemaligen Vertragspartnern vorprogrammiert. Ebenfalls wichtig ist, festzustellen, ob der Mietvertrag noch besteht und der bisherige Vermieter bereit ist, mit dem Käufer des Franchiseunternehmens einen neuen Mietvertrag abzuschließen.

### **2. Maßnahmen zur Sicherung des Vertragsgebietes**

Der Franchisegeber kann den bisherigen Standort natürlich noch durch weitere Maßnahmen im Hinblick auf das Vertragsgebiet absichern bzw., wenn er den Standort nicht erhalten will, den Eintritt

eines neuen Franchisenehmers bzw. die Eröffnung eines eigenen Filialbetriebes in dem bisherigen Vertragsgebiet erleichtern.

Wenn ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot vereinbart wurde, ist dies der geeignete Zeitpunkt, um davon Gebrauch zu machen. Der ausscheidende Franchisenehmer darf dann für einen Zeitraum von bis zu zwölf Monaten innerhalb des bisherigen Vertragsgebietes keinen Wettbewerb betreiben bzw. keinen Wettbewerber unterstützen. Allerdings muss auch diesbezüglich genau überprüft werden, ob das nachvertragliche Wettbewerbsverbot überhaupt wirksam vereinbart worden ist. Der Gesetzgeber und die Rechtsprechung knüpfen an eine solche Regelung strenge Anforderungen, die einzuhalten sind. Des Weiteren gilt es abzusichern, ob sich der Franchisenehmer nicht etwa wirksam von dem vereinbarten nachvertraglichen Wettbewerbsverbot losgesagt hat. Schließlich muss sich der Franchisegeber bewusst sein, dass er dann, wenn er von dem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot Gebrauch macht, an den Franchisenehmer eine so genannte „Karrenzentschädigung“ zu zahlen hat.

Eine weitere Maßnahme, das Vertragsgebiet möglichst bei einer Beendigung des Vertrages abzusichern, ist die Vereinbarung, wonach der Franchisegeber das Recht hat, in dem bisherigen Vertragsgebiet einen gewissen Zeitraum vor Vertragsbeendigung eine zweite Franchise vergeben oder selbst tätig werden zu dürfen. Der Franchisegeber hat dann die Möglichkeit, in einem Zeitraum zwischen drei bis sechs Monaten vor Vertragsbeendigung (je nach der Regelung in dem Franchisevertrag), bereits einen neuen Franchisenehmer bereits in dem Vertragsgebiet zu etablieren oder einen Filialbetrieb zu eröffnen. Der etwaig vorhandene Gebietsschutz des Franchisenehmers ist für diesen Auslaufzeitraum außer Kraft gesetzt. Diese Regelung kann aber natürlich nur dann weiterhelfen, wenn der Franchisevertrag nicht vorzeitig beendet wird.

Zudem kann in dem Franchisevertrag auch geregelt werden, dass der Franchisegeber auf die bisherigen Telefon- und Telefaxnummern des ausscheidenden Franchisenehmers oder sogar auf dessen Kundenstamm zugreifen kann. Allerdings ist dabei immer zu berücksichtigen, dass dies in der Regel auch mit Kosten verbunden sein wird, da der Franchisegeber zumeist an den Franchisenehmer einen so genannten „Ausgleichsanspruch“ zu zahlen hat.

Schließlich ist noch eine ganze Reihe sonstiger nachvertraglicher Verpflichtungen denkbar, die in dem Franchisevertrag vorgesehen werden kann. Dazu gehört zum Beispiel auch eine Verpflichtung für den Franchisenehmer, im Internet nach etwaigen Verknüpfungen der Marke des Franchisesystems mit dem bisherigen Unternehmen des Franchisenehmers zu suchen und diese zu beseitigen bzw. beseitigen zu lassen. Es gilt möglichst zu verhindern, dass potentielle Kunden bei einer Suchmaschine wie Google die Marke des Franchisesystems und den bisherigen Standort oder das Vertragsgebiet des ausgeschiedenen Franchisenehmers eingeben und dann trotz Vertragsbeendigung auf die Kontaktdaten des Wettbewerbsunternehmens des ehemaligen Franchisenehmers stoßen.

### **3. Maßnahmen zur Sicherung des Franchisenehmers**

Im Hinblick auf die mögliche gewünschte weitere Bindung des Franchisenehmers an das Franchisesystem kann es durchaus hilfreich sein, den Franchisenehmer im Rahmen von Verhandlungen auf die bestehenden vertraglichen Regelungen hinzuweisen. Wenn der ausscheidungswillige Franchisenehmer beispielsweise erkennen muss, dass der Franchisegeber aufgrund einer bestehenden Mieteintrittsoption jederzeit auf den Standort zugreifen kann oder dem Franchisenehmer aufgrund des bestehenden nachvertraglichen Wettbewerbsverbotes die Fortführung seines Betriebes als Wettbewerbsunternehmen zunächst nicht möglich ist, kann dies durchaus dazu führen, dass er noch einmal seine Entscheidung überdenkt. Allerdings gilt es genau abzuwägen, ob und inwieweit dem Franchisenehmer die betreffenden vertraglichen Möglichkeiten bereits offengelegt werden sollen. Es kann durchaus sein, dass der Franchisenehmer, der beispielsweise bisher übersehen hatte, dass zu seinen Lasten ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot vereinbart worden ist, versucht, dieses, nachdem er darauf aufmerksam gemacht worden ist, zu umgehen. Zudem können natürlich in einer aufgeheizten Konfliktsituation solche Hinweise des Franchisegebers leicht als „Drohung“ missverstanden werden und bestehende Streitigkeiten verschärfen.

Eine andere Möglichkeit des Franchisegebers, sich den ausscheidungswilligen Franchisenehmer zu erhalten, ist natürlich, diesem im Rahmen von Verhandlungen gewisse Zugeständnisse zu unterbreiten. Dabei muss der Franchisegeber allerdings genau überlegen, was er überhaupt anbieten kann. Im Rahmen des Franchisings gilt nämlich das so genannte „Diskriminierungsverbot“, d. h. der Franchisegeber darf gleiche Sachverhalte nicht ungleich behandeln. Selbst wenn es ihm gelingt, das Diskriminierungsgebot einzuhalten, kann die unterschiedliche Behandlung von Franchisenehmern zu einer großen Unzufriedenheit bei anderen Franchisenehmern und damit zu einer Unruhe im Franchisesystem führen. Eine mögliche Besserstellung sollte daher nicht im Hinblick auf zu zahlenden Gebühren etc. offeriert, sondern es sollte besser über das Angebot einer Karriere des Franchisenehmers in dem Franchisesystem nachgedacht werden.

### **4. Ergebnis der Auswertung**

Natürlich kann die Überprüfung einer Realisierbarkeit der Vorstellungen des Franchisegebers dazu führen, dass dieser seine bisher präferierte Entscheidung überdenken und ändern muss. Es macht zum Beispiel wenig Sinn, auf einen bestehenden Standort zugreifen zu wollen, wenn festgestellt werden muss, dass der Mietvertrag von dem Vermieter außerordentlich gekündigt worden ist. Daher ist es von Vorteil, wenn sich der Franchisegeber nicht auf eine mögliche Vorgehensweise fokussiert hat, sondern auch alternative Wege berücksichtigt. Je größer dabei der in dem Franchisevertrag geregelte Maßnahmenkatalog ist, desto mehr Instrumentarien stehen dem Franchisegeber für die Erstellung individueller Lösungen zur Verfügung.

### **III. Was muss ich machen?**

Wenn der Franchisegeber geklärt hat, welche seiner Vorstellungen umsetzbar sind, muss festgelegt werden, welche Maßnahmen er zur Umsetzung seiner Ziele einzuleiten hat. Dies hängt von dem Inhalt der Entscheidung des Franchisegebers, dem zugrunde liegenden Sachverhalt und der anstehenden Beendigungsart des Franchisevertrages ab.

Je nachdem, welche der dargestellten Optionen der Franchisegeber ausgewählt hat und diese anschließend als machbar angesehen worden sind, muss der Franchisegeber, u. U. unter großem zeitlichem Druck, entsprechende Schritte vornehmen. Er muss beispielsweise selbst Beendigungserklärungen vornehmen bzw. Angriffe des Franchisenehmers auf die Wirksamkeit des Franchisevertrages abwehren. Es sind Gespräche mit dem Vermieter der Geschäftsräume, etwaigen Leasinggebern des Franchisenehmers etc. zu führen, um möglichst sicherzustellen, dass der Franchisegeber oder ein neuer Franchisenehmer in die betreffenden Verträge des ausscheidenden Franchisenehmers eintreten kann. Wenn der Franchisegeber bzw. ein Dritter das Franchiseunternehmen kaufen will, muss eine Due Diligence des Franchiseunternehmens erfolgen. Zwar stehen dem Franchisegeber in der Regel betriebswirtschaftliche Auswertungen und sonstige Informationen zur Verfügung, allerdings sind diese nicht ausreichend, um die Risiken bei einer Übernahme des Franchiseunternehmens des ausscheidenden Franchisenehmers wirklich abschätzen zu können.

Schließlich ist es empfehlenswert, dass der Franchisegeber sobald wie möglich einen Marktplatz für Systembetriebe schafft. Wenn und soweit Franchisenehmer in dem System vorhanden sind, die über mehrere Franchisebetriebe verfügen, kann diesen zur Sicherung eines Standortes beispielsweise angeboten werden, dass Sie das Franchiseunternehmen eines ausscheidenden Franchisenehmers kaufen. Der Franchisegeber kann so weitaus schneller bereits bestehende Standorte wieder besetzen, als wenn er erst neue Franchisenehmer akquirieren muss. Nicht nur, dass die Suche nach einem geeigneten Franchisenehmer erfahrungsgemäß einen geraumen Zeitraum in Anspruch nimmt, dieser muss im Anschluss daran erst geschult werden, um überhaupt den Franchisebetrieb übernehmen bzw. an dem bisherigen Standort einen neuen Franchisebetrieb eröffnen zu können. Ein Franchisenehmer, der bereits mehrere Franchisebetriebe führt, kann mit Hilfe seines bisherigen Mitarbeiterstabs den bisherigen Standort dagegen sofort weiter führen.

### **C. Resümee**

Für die Entscheidung, welche Ziele der Franchisegeber bei dem bevorstehenden Ende eines Franchisevertrages verfolgen soll und welche Maßnahme er zu dessen Verwirklichung ergreifen muss, ist eine Vielzahl von Faktoren relevant. Natürlich kommt es dabei auch immer auf die Risiko- und Konfliktbereitschaft des ausscheidenden Franchisenehmers an. Zum Teil spielen für die einzuleitenden Schritte auch außerhalb des betreffenden Franchiseverhältnisses spielende Faktoren, z. B. die Erkenntnis, dass hinter dem Franchisenehmer, mit dem bereits Streitigkeiten bestehen, eine ganze Reihe von weiteren Franchisenehmern in „Wartestellung“ steht, eine Rolle.

Gerade aufgrund oft komplizierter Ausgangslagen muss der Franchisegeber eine belastbare Basis dafür schaffen, dass seine Entscheidung die ihm zur Verfügung stehenden Informationen berücksichtigt. Diesbezüglich sollte der Franchisegeber nicht nur die ihm beständig zur Verfügung gestellten Zahlen, Daten und Fakten sammeln, sondern auch immer wieder auswerten, um über aktuelles Datenmaterial zu verfügen. Wenn und sobald eine Beendigung des Franchisevertrages bevorsteht bzw. bereits Beendigungserklärungen von einer von beiden Vertragspartnern vorgenommen worden sind, verbleibt zumeist nur wenig Zeit, um die relevanten Faktoren Standort, Vertragsgebiet und/oder Franchisenehmer für das Franchisesystem zu sichern. Der Franchisegeber, der nun erst damit beginnt, Informationen zu sammeln bzw. auszuwerten, verliert wertvolle Zeit, die er besser dazu nutzen sollte, die erforderlichen Gespräche mit den Vertragspartnern des Franchisenehmers zu führen, um beispielsweise den Vermieter dazu zu bewegen, mit einem neuen Franchisenehmer einen Mietvertrag über den bisherigen Standort abzuschließen. Hinzu kommt, dass es oftmals zu dem Zeitpunkt, zu dem das Ende des Franchisevertrages bevorsteht, nicht mehr möglich sein wird, wichtige Informationen zu erhalten. Ein Franchisenehmer, der gegenüber dem Franchisegeber bereits die Anfechtung, den Widerruf und die außerordentliche Kündigung des Franchisevertrages erklärt hat, wird diesem keinesfalls mehr mitteilen, wer der Vermieter seiner Geschäftsräume ist.

Schließlich sollte der Franchisegeber möglichst über Verträge verfügen, in denen sämtliche Alternativen in Form der Mieteintritts- oder Kaufoption, des Untervermietungsanspruchs, des nachvertraglichen Wettbewerbsverbotes etc. vereinbart worden sind. Wer über diese Instrumente verfügt und deren Vor- und Nachteile kennt, kann sich, basierend auf seinen aktuellen Informationen, das jeweils auf die konkrete Situation passende Instrumentarium herausgreifen und so die für das Franchisesystem beste Lösung herbeiführen. All dies sind wichtige Faktoren, um dem Franchisegeber die Sicherung der Basis der bisherigen Entwicklung zu ermöglichen, damit auf dieser Grundlage weiter erfolgreich expandiert werden kann.

Dr. Volker Güntzel, BUSSE & MIESEN Rechtsanwälte Partnerschaft mbB

Tel.: +49 (0) 228 - 98 39 1-73

Fax: +49 (0) 228 - 63 02 83

Mail: [buero.guentzel@busse-miessen.de](mailto:buero.guentzel@busse-miessen.de)

.....



### **Strategien der Internationalisierung**

**(von Waltraud Martius, Syncon International Franchise Consultants)**

Für das Erobern ausländischer Märkte gibt es mehrere mögliche Vertriebswege. Im harten Wettbewerb wird der Einfluss auf die Distribution und die Marktnähe aber immer wichtiger. Unter diesem Aspekt ist Franchising besonders vorteilhaft. Fast genauso marktnah, steuerbar und kontrollierbar wie ein Filialsystem, aber ohne dessen Nachteile wie etwa hohe Investitionen und Personalprobleme.

Kaum eine andere Wirtschaftsform ist so geeignet für die Internationale Expansion wie Franchising - ein bereits erprobtes Geschäftskonzept kann sich an der rasanten Entwicklung und der Nachfrage wesentlich leichter anpassen und ist somit als bald erfolgreich. Aber auch Franchise-Konzepte sind nicht einfach 1:1 übertragbar. Das Geschäftsmodell gehört angepasst. Wer sich dabei die regionalen Möglichkeiten und Fähigkeiten zunutze macht, wird zu den Gewinnern zählen.

Bevor an Internationalisierung zu denken ist, muss das Franchise-System im eigenen Land professionell aufgebaut sein; es kann sich auch um ein sehr gut geführtes Filialsystem handeln. Der nächste Schritt ist die Erarbeitung einer entsprechenden Internationalisierungsstrategie und die Entscheidung, welche Form der Auslandsexpansion in welchem Land zur Anwendung kommt. Davon abhängig ist die Tatsache, wie viel Geld investiert werden kann/muss, um einen geeigneten Partner zu finden, das System zu adaptieren, zu pilotieren und im ausgewählten Land aufzubauen. Die Expansions-Strategie richtet sich auch nach der wirtschaftlichen Voraussetzung, denn es ist ein großer Unterschied, ob man ein Tochterunternehmen gründet, einen Area Developer einsetzt oder sich einen Master-Franchise-Nehmer sucht.

### **Sechs Internationalisierungsstrategien**

Die Optionen für Franchise-Geber zur Eroberung eines neuen Marktes, stellen sich in sechs Strategien dar:

1. Internationales Direkt-Franchising
2. Multi-Unit
3. Nationale System-Zentrale
4. Joint-Venture
5. Master-Franchising
6. Area Development

#### **1. Internationales Direkt-Franchising**

Beim Internationalen Direkt-Franchising gibt es einzelne Franchise-Nehmer im jeweiligen Land, welche wie ein Franchise-Nehmer im Inland behandelt werden und in direktem Kontakt mit der Franchise-Zentrale stehen. Diese Form der Internationalisierung eignet sich bei kleinen Ländern mit gleicher Sprache und Kultur und vor allem dann, wenn die Entfernung nicht allzu groß ist. Direkt-Franchising kann nur bei einer geringen Anzahl von Franchise-Nehmern erfolgreich umgesetzt werden und setzt entsprechende Kapazitäten in der System-Zentrale voraus.

#### **2. Multi-Unit**

Der Vertrag wird mit einem Franchise-Nehmer für eine bestimmte Region abgeschlossen. Dieser führt alle Outlets selbst, Sub-Franchising ist nicht möglich. Basis der Zusammenarbeit ist ein Vertrag, in welchem exakt festgelegt ist, wie viele Outlets innerhalb welches Zeitraumes zu eröffnen sind.



### **3. Nationale System-Zentrale**

Der Franchise-Geber gründet eine Nationale System-Zentrale mit einem inländischen Management, welches den Markt, die Verbrauchergewohnheiten und die Gegebenheiten des Landes kennt. Da es sich um ein Tochterunternehmen handelt, hat der Franchise-Geber 100% Einfluss auf die Arbeit der Nationalen System-Zentrale. Diese kostenintensive und aufwendige Form der Internationalisierung kann bei großen und wichtigen Märkten zum Einsatz kommen.

### **4. Joint-Venture**

Unter einem Joint-Venture versteht sich eine langfristige Kooperation von Unternehmen, bei welcher es zur Gründung einer neuen, rechtlich selbstständigen Geschäftseinheit kommt. Die Vorteile eines Joint-Venture-Partners vor Ort sind nicht nur dessen Marktkenntnisse und Kontakte sondern auch sein unternehmerisches Engagement. Der Einfluss bzw. die Steuerbarkeit durch den Franchise-Geber ist abhängig von dessen Beteiligung. Die Investitionskosten sind geringer als bei der Gründung einer Nationalen System-Zentrale und vor allem agiert man im Land mit Unternehmern, welche die Gegebenheiten des Landes kennen, meist Erfahrung in der jeweiligen Branche haben und bereits über eine entsprechende Infrastruktur und über Ressourcen verfügen oder diese schnell aufbauen können. Je nach Gesellschafteranteil hat der Franchise-Geber mehr oder weniger Einfluss auf die Arbeit dieser System-Zentrale.

### **5. Master-Franchising**

Master-Franchising ist die wohl derzeit noch gängigste Form der Internationalisierung. Darunter versteht sich der Verkauf des Franchise-Know-hows an einen Master-Franchise-Nehmer, welcher die Franchise sowohl für ein Land als auch eine Region erwerben kann. Die Aufgabe des Master-Franchise-Nehmers besteht darin, in dem entsprechenden Gebiet ein funktionierendes Franchise-System aufzubauen.

Somit übernimmt er gleichzeitig die Rolle des Franchise-Gebers. Master-Franchising ist für Unternehmen eine attraktive Alternative zum Aufbau eines eigenen Franchise-Systems im Land. Die Vorteile für den Franchise-Geber liegen in der geringen Investition und in dem Vorteil mit einem potenten Partner vor Ort zu arbeiten. Die Gefahr des Master-Franchising liegt in der geringen Bindung und Einflussnahme, was durchaus auch zu einer Verselbstständigung des Franchise-Partners führen kann.

#### **Exkurs: Master-Franchise-Gebühren:**

Generell kann gesagt werden, dass sich die Höhe der Master-Franchise-Gebühr nur nach einem Parameter richten kann: welche Höhe verträgt der zukünftige Master-Franchise-Nehmer, damit er wirtschaftlich erfolgreich sein kann? Denn nur mit einem erfolgreichen und zufriedenen Franchise-Partner kann eine Marke in einem Land durchstarten. Ein mögliches Modell nebst der Verrechnung einer einmaligen Master-Franchise-Gebühr zu Beginn, deren Höhe oftmals ein Hindernis für den Start eines Master-Franchise-Nehmers darstellt, ist eine mehrschichtige Master-Franchise-Gebühr. Dies

könnte wie folgt aussehen: geringere Einstiegsgebühr und der Franchise-Geber erhält pro eröffnetem Outlet eine fix definierte Gebühr vom Master-Franchise-Nehmer. Da der Aufwand der ersten Eröffnungen auch für den Franchise-Geber höher ist - Support des Master-Franchise-Nehmers, könnte auch hier nochmals unterschieden werden - z.B. Summe x für das Pilot-Outlet, Summe y für alle weiteren Outlets.

## **6. Area Development**

Diese Form der Gebietsentwicklung kommt aus den USA und ist in Europa noch relativ unbekannt. Ein selbstständiger Unternehmer (Developer) wird mit der Entwicklung eines festgelegten Gebietes (Land, Region) betraut. Der Area Developer baut Franchise-Nehmer auf und betreut diese. Der Franchise-Vertrag wird jedoch zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer geschlossen. Der Area Developer kann auch eigene Betriebe aufbauen, für die dann jeweils ein Franchise-Vertrag mit dem Franchise-Geber abgeschlossen wird. Der Vorteil des Area Developments ist die direkte, juristische Anbindung des Franchise-Nehmers an den Franchise-Geber.

Area Development ist dann vorzuziehen, wenn die Gefahr besteht, dass der Master-Franchise-Nehmer nach einigen Jahren selbst agieren könnte. Mit Area Development hat man einen direkten Vertrag mit allen Franchise-Nehmern und eine stärkere Bindung der Partner im System. Allerdings bedarf diese Strategie einer entsprechenden Kapazität in der System-Zentrale, da Verträge länderspezifisch zu erstellen und zu verwalten sind.

### **Bewertungskriterien für die Auswahl der Strategie:**

Die Entscheidung, welche Strategie gewählt wird, ist anhand folgender Bewertungskriterien zu treffen:

- Investitionsvolumen und Investitionsbereitschaft aller Beteiligten
- gewünschte und mögliche Gewinnspanne im Franchise-System
- Intensität der Identität der beteiligten Partner
- gewünschte Transparenz im System
- Steuerbarkeit und gewünschter Einfluss
- Imagebeitrag
- Bindung des Partners

### **Kriterien für die Internationalisierungsfähigkeit:**

Der Erfolg eines Franchise-Systems im eigenen Land ist nicht automatisch der „Passierschein“ für den internationalen Erfolg. Aufgrund langjähriger Erfahrungen hat das Syncon BeraterInnen-Team eine Checkliste für die Internationalisierungsfähigkeit erstellt. Mit Hilfe der Checkliste können Franchise-Systeme erkennen, in welchen Bereichen ihres Franchise-Leistungspaketes noch Know-how und / oder Instrumente entwickelt werden sollten, um gut aufgestellt zu sein für den Schritt in neue Märkte.

## **Nachfolgend die 10 Bereiche dieser Internationalisierungscheckliste:**

### 1. Marktpotenzial

Voraussetzung für den Franchise-Erfolg ist selbstverständlich ein auf Dauer gesichertes Marktpotenzial in den relevanten Märkten.

### 2. Wettbewerbskraft

Soweit ein ausreichendes Marktpotenzial im jeweiligen Land vorhanden ist, hängt der Erfolg der Franchise-Nehmer und damit der Erfolg des Master-Partners vom erreichbaren Marktanteil ab. Voraussetzung ist eine ausreichende Wettbewerbskraft der Konzeption.

### 3. Attraktivität für den Franchise-Nehmer

Ein international multiplizierbares Geschäftskonzept muss auch im Markt der Existenzen attraktiv sein. Die Attraktivität ergibt sich aus den Anforderungen an eine „schlüsselfertige Existenz“: Gewinn, Sicherheit und Ansehen. Ausschlaggebend ist der wirtschaftliche Erfolg.

### 4. Übertragbarkeit

Eine wirkungsvolle Erfolgsformel ist nur dann im Franchising multiplizierbar, wenn ihre dezentral beim Kunden zu erbringenden Elemente auf eine größere Zahl von Franchise-Nehmern übertragen werden können.

### 5. Partnerpotenzial

Soll das Konzept im Ausland dann überwiegend durch Franchise-Nehmer realisiert werden, so ist der Erfolg der Internationalisierung auch von dem Potenzial an Franchise-Nehmern abhängig.

### 6. Attraktivität für den Master-Partner

Soweit die Internationalisierung zweistufig im Master-Franchising erfolgt, muss das Konzept für potenzielle Partner auf zwei Ebenen attraktiv sein.

### 7. Einfluss des Franchise-Gebers

Bei zweistufiger Duplikation übernimmt der Master-Partner das gesamte Einführungsrisiko bzw. einen wesentlichen Teil des Risikos. In jedem Fall hat er die Aufgabe der Anpassung des Konzepts an die nationalen Marktbedingungen. Mit diesem Einsatz wächst sein Einfluss auch innerhalb der internationalen Partnerschaft.

## 8. Know-how-Basis

Der Franchise-Geber ist das Vorbild für seine Partner auf allen Stufen – Master-Partner und Franchise-Nehmer. Umfassendes Wissen auf allen relevanten Gebieten sowie eine fundierte internationale Markt-Datenbasis sind unverzichtbar für die internationale Expansion im Franchising.

## 9. organisatorische Basis

Ohne ausreichende und qualifizierte Kapazität für den System-Transfer und die Regeneration des Geschäftskonzeptes kann ein internationales Franchise-Netzwerk nicht aufgebaut werden.

## 10. Investitionsbereitschaft

Bei der Erschließung wichtiger Märkte ist ein größerer Einfluss des Franchise-Gebers notwendig. Dies erfordert allerdings die Bereitschaft zu Investitionen und zur Übernahme von Risiko.

Wer es genauer wissen möchte, für den haben wir die Checkliste zum kostenlosen Download auf unserer Website eingestellt / [www.syncon.at](http://www.syncon.at) / Fairplay Franchising / Downloads.

Im Anschluss an die Strategie-Entscheidung ist das jetzige Franchise-Paket kritisch zu durchleuchten, und es muss überlegt werden, wo intern Veränderungen in der Franchise-Zentrale notwendig sind und welche internen Prozesse neu entwickelt oder verändert werden müssen. Parallel dazu gehört das Anforderungsprofil an den Auslandspartner und die Zielgruppe potenzieller Partner festgelegt sowie die Suchstrategie definiert und das Master-Manual, welches die Zusammenarbeit mit dem Auslandspartner regelt, entwickelt (siehe dazu auch Beitrag im Jahrbuch von Michaela Jung, Das Master-Manual - die Know-how-Dokumentation für den Master-Partner).

## **Faktoren für die Internationalisierung**

Ist das Franchise-System selbst gut für den Schritt in neue Märkte aufgestellt, so ist es notwendig strategische Zielländer zu definieren. Für die Analyse der möglichen Zielländer haben sich folgende Faktoren als hilfreich erwiesen:

### **Rechtliche und politische Faktoren:**

- Politische Stabilität
- Beschränkungen ausländischer Investitionen
- Handels- und Gewerbefreiheit
- Importquotenregelungen
- Zölle
- Technische Normierung
- Kartellrecht
- Franchise-Recht

**Wirtschaftliche Faktoren:**

- Bruttosozialprodukt
- Einkommensverteilung
- Wirtschaftliches Wachstum
- Wechselkurs und Konvertibilität der Währung
- Inflation
- Marktvolumen für das Franchise-Produkt/Dienstleistung
- Steuerliche Situation

**Sozial-kulturelle Faktoren:**

- Sprachbarrieren
- Sprachenvielfalt
- Bevölkerungsstruktur
- Werte und Normen
- Akzeptanz der Produkte/ Dienstleistungen der verschiedenen ethnischen Gruppierungen

**Infrastruktur:**

- Bankdienstleistungen
- Transportwege
- Energieversorgung
- Kommunikationsnetze
- Berater-Netzwerk
- Franchise-Szene

**Suche eines geeigneten Länder-Partners**

Stimmt das Zielland, braucht es „nur“ noch den passenden Länder-Partner zur Umsetzung des Franchise-Systems vor Ort. Sehr oft beeinflussen sich die Faktoren Länder- und Partner-Potenzial wechselseitig.

Vielleicht gibt es schon Kontakte zu einem Interessenten, aber die politische Stabilität im Land stellt eine Hürde dar, oder das Zielland bringt optimale Voraussetzungen mit, aber das Partner-Potenzial wird als schwach eingeschätzt etc. Diese und ähnliche Überlegungen und Faktoren sind einzugrenzen, um eine sichere Partnerauswahl treffen zu können.

**Nachfolgend ein paar Praxistipps für Ihre Suche eines geeigneten Länder-Partners:**

- Länder-Screening
- Grobanalyse (Bewertung des Ziellandes und Bewertung des Partner-Potenzials)
- Entscheidung über Eignung / Entwicklungsfähigkeit der eventuell vorhandenen Kooperationspartner
- Erstellung einer Länder-Prioritätsliste (Ranking)
- Präsentation des Franchise-Systems vor Interessenten

- Interessent führt Selbstbewertung (zu eigener Organisation und zum Potenzial im eigenen Land) durch
- Ergebnispräsentation durch den Interessenten, inklusive seiner Umsetzungsoption
- Gemeinsame Entscheidung („stop“ oder „go“ für die nächsten Schritte)
- Festlegung einer Reservierungsgebühr
- Letter of Intent
- Erstellung Detailanalyse des Landes / der Region
- Festlegung der notwendigen Adaptierungs- und Umsetzungsmaßnahmen aufgrund der Detailanalyse
- Gemeinsame Erstellung Gebietsentwicklungsplan
- Gemeinsame Erstellung Businessplan für die zukünftige Länder-Zentrale
- Durchsprache (Master-)Vertrag
- Errichtung Länder-Zentrale
- Vertragsunterzeichnung
- Aufbau Länder-Zentrale
- Adaptierung Franchise-System
- Umsetzung Franchise-System

Der erfolgreiche Formel 1-Fahrer Mika Häkkinen hat einmal gesagt: „Du gewinnst nie allein. Am Tag, an dem du was anderes glaubst, fängst du an zu verlieren“. Das gilt auch im Franchising - nicht der Einzelkämpfer, sondern das Franchise-System als Team ist erfolgreich und der Gewinner!

Waltraud Martius, Syncon International Consultants

Tel: +43 (0) 662 / 87 42 45-0

Fax: +43 (0) 662 / 87 42 45-5

Mail: [waltraud.martius@syncon.at](mailto:waltraud.martius@syncon.at)

.....



**DFV Franchise-Forum 2014 mit Franchise-Awards**  
**(von Isabel von Vegesack, Deutscher Franchise-Verband e.V.)**

Vom 19. - 21. Mai 2014 findet in München das diesjährige Franchise-Forum des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. unter dem Motto „Wachstumskurs in herausfordernden Zeiten“ statt. „Eine allgemein zurückgehende Gründerkultur in Deutschland, sowie eine geringe Förderung von Existenzgründern und Jungunternehmern hat den DFV dazu bewogen die Jahrestagung zu diesem Thema zu veranstalten.“

Franchise-Interessierten sollen Möglichkeiten und Chancen aufgezeigt werden, wie man Franchisesysteme auch erfolgreich durch wachstumsschwache Zeiten führen kann“, so Torben L. Brodersen, Geschäftsführer des Deutschen Franchise-Verbandes e.V.

Teilnehmer können sich auf interessante Vorträge der Key-Note Speaker Prof. Dr. Guido Quelle (Mandat GmbH) und Tobias Beck (Motivationstrainer) freuen.

Durch spannende Workshops und Diskussionsrunden zu den Themen „Best Practice Wachstum - für junge und kleine Systeme, - für große und etablierte Systeme“ sowie zu der Frage „Was Franchisesysteme und -gründungen erfolgreicher macht“, werden u.a. erfahrene Franchise-Experten wie z.B. Matthias H. Lehner (Gründer und Geschäftsführer Bodystreet), Karsten Wegener (Elithera), Carsten Eisele (Zoo & Co - SAGAFLOOR AG) sowie Jan Kamp (Kamps GmbH) führen.

Die Veranstaltung moderiert der aus Film und Fernsehen bekannte Schauspieler und Moderator Thomas Ohrner und für Unterhaltung wird der Kabarettist und Musiker Willy Astor sorgen.

Im Rahmen der Abendgala am Dienstag, den 20. Mai verleiht der DFV erstmals eigene Franchise-Awards an seine Mitglieder. Bis zum 31. März 2014 haben DFV-Mitgliedsunternehmen die Möglichkeit sich online in folgenden Kategorien zu bewerben:

1. DFV-Franchisesystem 2014
2. DFV-Franchise Marketing Award
3. Bestes junges DFV-Franchisesystem der letzten fünf Jahre
4. DFV-Gründerpreis für Franchisenehmer

Zusätzlich zu den DFV-Awards wird der Green Franchise Award verliehen. An der Bewerbung können auch Franchisesysteme teilnehmen, die kein Mitglied im DFV sind.

Für weitere Fragen steht Ihnen Frau Michaela Fischer unter der der Tel.: 030-27 89 02-10 oder unter [fischer@franchiseverband.com](mailto:fischer@franchiseverband.com) zur Verfügung.

Isabel von Vegesack, Deutscher Franchise-Verband e.V.

Tel.: +49 (0) 30 - 27 89 02-12

Fax: +49 (0) 30 - 27 89 02-15

Mail: [von.vegesack@franchiseverband.com](mailto:von.vegesack@franchiseverband.com)

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)