

Expansion von Franchise-Nehmern

(K)eine Rose ohne Dornen

Eigentlich ist es der Idealfall: Das Verhältnis zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer ist perfekt. Der Franchise-Nehmer betreibt sein Unternehmen innerhalb des Systems des Franchise-Gebers höchst erfolgreich und profitabel. Aber: Das unternehmerische Talent des Franchise-Nehmers fühlt sich durch die „natürlichen“ Grenzen der ihm überlassenen Franchise bald eingengt, die von ihm erwirtschafteten Gewinne streben nach neuen Investitionsmöglichkeiten. Was liegt in dieser Situation näher, als dem Franchise-Nehmer innerhalb des Systems durch die Überlassung einer oder mehrerer zusätzlicher Franchisen oder Standorte neue Betätigungs- und Investitionsmöglichkeiten zu bieten?

Was auf den ersten Blick als ideale Lösung erscheint, ist bei näherer Betrachtung mit Fallstricken versehen. Sowohl die Vorteile als auch die Nachteile der Expansion von Franchise-Nehmern sollen im Folgenden näher beleuchtet werden. Dabei zeigt sich, dass eine Erweiterung der geschäftlichen Tätigkeit eines Franchise-Nehmers innerhalb des Systems für beide Seiten überwiegend vorteilhaft sein kann, wenn sie sorgfältig strukturiert wird.

OPERATIVE UND WIRTSCHAFTLICHE VORTEILE DER EXPANSION - MEHR LICHT ALS SCHATTEN

Im Vordergrund der Expansionsüberlegungen stehen zunächst operative und wirtschaftliche Überlegungen und zwar sowohl auf Seiten des Franchise-Nehmers als auch auf Seiten des Franchise-Gebers. Für den Franchise-Nehmer wurden die wesentlichen Aspekte einer Expansion bereits angesprochen: Sein unternehmerisches Talent und sein unternehmerischer Erfolg weisen über seinen bisherigen Geschäftsbetrieb hinaus. Wenn der Franchise-Nehmer diese Ressourcen expansiver nutzen will, liegt es nahe, sie in dem bisherigen geschäftlichen Umfeld einzusetzen. Zum einen lässt sich die von dem Franchise-Nehmer erwirtschaftete Rendite im Zweifel in anderen Investments nicht so ohne weiteres erzielen. Zum anderen kennt der Franchise-Nehmer die Chancen und Risiken seines Geschäfts bestens und hat bereits unter Beweis gestellt, dass er die Chancen zu nutzen und die Risiken zu vermeiden versteht. Schließlich ist der Franchise-Nehmer mit dem räumlichen Umfeld seines Betriebes vertraut, so dass er auch in dieser Hinsicht die Möglichkeiten einer Erweiterung seiner geschäftlichen Aktivitäten besser einschätzen kann, als an anderen Orten. Die Expansion innerhalb des Franchise-Systems, dem er angehört, bietet darüber hinaus (zumindest anfänglich) weniger Kon-

fliktpotenzial mit der System-Zentrale, da die systeminterne Expansion besser auf die Wettbewerbsregelungen abgestimmt werden kann, die jeder Franchise-Vertrag enthält.

Spiegelbildlich gelten die Vorteile einer Ausdehnung der geschäftlichen Tätigkeit eines Franchise-Nehmers innerhalb des Systems auch für den Franchise-Geber. Mit Blick auf den Franchise-Nehmer kann der Franchise-Geber dessen Expansionsbestrebungen kanalisieren und systemverträglich ausgestalten. Das unternehmerische Engagement des Franchise-Nehmers kann sich weiter entfalten, ohne in Konflikt mit seinen franchisevertraglichen Pflichten zu geraten. Aber auch aus Sicht der System-Zentrale bietet eine system-interne Expansion des Franchise-Nehmers Vorteile. Die Ausdehnung des Franchise-Nehmer-Unternehmens führt in diesem Fall zugleich zu einer Ausdehnung des Franchise-Systems insgesamt. Ein neuer Standort des Franchise-Nehmers ist zugleich auch ein neuer Standort des Franchise-Systems mit der Folge einer weiter erhöhten Marktdurchdringung. Ein erhöhter Umsatz des Franchise-Nehmers steigert über das erhöhte Aufkommen an Franchisegebühren den geschäftlichen Erfolg der System-Zentrale und schafft gesteigerte Absatzmöglichkeiten für die System-Produkte.

Dabei ist diese Form der Expansion des Systems besonders attraktiv, da sie auch für den Franchise-Geber mit einem verminderten Risiko einhergeht. Der neue Standort wird mit einem Franchise-Nehmer besetzt, der dem Franchise-Geber gut bekannt ist und der sich in seiner Funktion als System-Partner bereits bewährt hat. Dass der Franchise-Nehmer mit den Anforderungen des Systems gut umgehen kann und ein wertvoller Repräsentant des Systems ist, hat er durch seinen geschäftlichen Erfolg im Rahmen der bestehen-



den Franchise unter Beweis gestellt. Anderenfalls wäre der Franchise-Nehmer kaum in der Lage, an eine Expansion seines bestehenden Betriebs zu denken.

All dies sind also gute Gründe für Franchise-Nehmer und Franchise-Geber, einer Expansion des Franchise-Nehmer-Unternehmens im Rahmen des Systems, z.B. durch die Vergabe weiterer Franchisen, positiv gegenüberzustehen.

RECHTLICHE HERAUSFORDERUNGEN BEI DER EXPANSION - MEHR SCHATTEN ALS LICHT (?)

Naturgemäß hat eine systeminterne Expansion des Franchise-Nehmers auch rechtliche Aspekte. In dieser Hinsicht ergeben sich Fragen und Aufgabenstellungen, die zumindest sorgfältig beantwortet werden müssen, um das in der Ausgangssituation positive Bild nicht zu trüben.

VERTRAGLICHE REGELUNG DER EXPANSION

Diese Aufgabenstellungen beginnen bereits bei der vertraglichen Einbettung der Expansion in das laufende Franchiseverhältnis. Regelmäßig weisen Franchiseverträge dem Franchise-Nehmer ein bestimmtes Vertragsgebiet und nicht selten auch einen bestimmten Standort für sein Unternehmen zu. Sie verpflichten den Franchise-Nehmer weiter, seine unternehmerischen Aktivitäten zumindest in der Branche des Systems auf diesen Standort und das Vertragsgebiet zu fokussieren. Die Expansion des Franchise-Nehmers führt regelmäßig dazu, dass diese Rahmenbedingungen nicht mehr passen. Eine Lösungsmöglichkeit zur Anpassung des Franchiseverhältnisses an die veränderten Rahmenbedingungen besteht in einer Einbeziehung des erweiterten Tätigkeitsbereiches des Franchise-Nehmers in den laufenden Franchise-Vertrag. Alternativ kann

dem Franchise-Nehmer ein neuer Standort und/oder ein neues Vertragsgebiet auf der Grundlage eines weiteren, selbstständigen Franchise-Vertrages zugeteilt werden. Von der letzteren Möglichkeit wird vor allem häufig Gebrauch gemacht, weil für den neuen Standort so neue, eigene Laufzeiten geregelt werden können. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass sich Investitionen der Vertragspartner in den neuen Standort auf einer stabilen Rechtsgrundlage amortisieren.

Bestehen in dem Franchise-System, dem der expandierende Franchise-Nehmer angehört, Mitbestimmungsorgane, z.B. Franchise-Nehmer-Beiräte, stellt sich die Frage, wie das expandierte Franchise-Nehmer-Unternehmen in derartigen Organen repräsentiert werden soll. Grob gesprochen ist dabei zwischen einer Vertretung nach Köpfen (also ungeachtet der Größe der Franchise-Nehmer-Unternehmen) und einer gewichteten Vertretung zu unterscheiden. Als Möglichkeiten für eine Gewichtung lassen sich wirtschaftliche Kennzahlen (z.B. Umsatzgrößen) oder aber auch die Zahl der von einem Franchise-Nehmer gehaltenen Franchisen oder Standorte nennen. Ist eine Gewichtung gewollt, so ist ein Abstellen auf die Zahl der Franchisen oder Standorte die im Zweifel pragmatischste Lösung, da sie für alle Beteiligten transparent ist, weniger Schwankungen unterliegt (als Umsätze) und den Franchise-Nehmer nicht veranlasst, seine Kennzahlen ohne Not gegenüber anderen Franchise-Nehmern offenzulegen. Eine Beschränkung der Vertretung auf die Kopffzahl der Franchise-Nehmer hat zwar den Vorteil, dass damit das Gewicht einzelner Franchise-Nehmer innerhalb des Systems nicht gesteigert wird. Andererseits sind es aber oft gerade diejenigen Franchise-Nehmer, die aufgrund ihres Erfolgs und ihrer guten Integration in das System einen stabilisierenden Einfluss ausüben. Von daher können auch aus Sicht der



DR. ILMO PATHE
Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Steuerrecht

Gemeinsam mit Dr. Helmut Liesegang leitet Dr. Ilmo Pathe den Beratungsbereich „Franchising“ der Partnerschaft LADM Liesegang Aymans Decker Mittelstaedt & Partner Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater mit Sitz in Düsseldorf und vier weiteren Standorten in Köln, Wuppertal und am Niederrhein. Im Bereich Franchising und Vertriebsrecht erstreckt sich die Beratung der Partnerschaft auf die Konzeption von Franchise- und anderen Vertriebssystemen sowie auf deren rechtliche Umsetzung und laufende Betreuung. Die Beratungsbereiche umfassen neben dem Franchise- und Vertriebsrecht im engeren Sinne alle für Vertriebssysteme relevante Fragen des Handels- und Gesellschaftsrechts, des Arbeitsrechts, des gewerblichen Rechtsschutzes, des Steuerrechts oder des gewerblichen Mietrechts. In Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern der Partnerschaft wird die Betreuung von Franchisesystemen durch das Angebot eines effektiven Controllings von Systemen und betriebswirtschaftlicher Beratung abgerundet

› www.ladm.com

System-Zentrale gute Gründe dafür sprechen, diesen Franchise-Nehmern einen erhöhten Einfluss über die Zahl ihrer Franchisen zuzubilligen. In jedem Fall sollten die Bestimmungen des Franchise-Systems für die Mitbestimmungsorgane der Franchise-Nehmer für derartige Fälle Vorkehrungen treffen.

RECHTLICHE HERAUSFORDERUNGEN EINER BEENDIGUNG DES (EXPANDIERTEN) FRANCHISE-VERHÄLTNISSES

Die Fragen, die sich bei der Einbeziehung der Expansion des Franchise-Nehmers in die vertraglichen Beziehungen stellen, setzen sich bei der Beendigung des Franchise-Verhältnisses fort. Dies wird insbesondere dann deutlich, wenn ein Franchise-Nehmer für mehrere Standorte mehrere Franchise-Verträge hält. Wegen der unterschiedlichen Laufzeiten dieser Verträge kann es dazu kommen, dass der Franchise-Nehmer einzelne Standorte noch innerhalb des Systems weiterführen muss, während er an anderen Standorten mit dem Ende der Vertragslaufzeit aus dem System ausscheidet. Bereits in dieser Hinsicht stellt sich die Frage, wie sich ein vertragliches Wettbewerbsverbot innerhalb der weiterlaufenden Franchise-Verträge hinsichtlich der „frei gewordenen“ Standorte des Franchise-Nehmers auswirkt. Abhängig von der Ausgestaltung des Wettbewerbsverbots kann der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer – zumindest nach den franchisevertraglichen Bestimmungen – die Tätigkeit an den frei gewordenen Standorten untersagen.

Noch deutlicher wird die Problemstellung, wenn eine außerordentliche (vorzeitige) Beendigung eines Franchise-Vertrages aus wichtigem Grund ansteht. Die erste Frage stellt sich dabei, ob die außerordentliche Kündigung für alle bestehenden Franchise-Verträge berechtigt ist oder ob sich die zur Kündigung führende Pflichtverlet-

zung nur auf einen Franchise-Vertrag für einen Standort bezieht. So wäre es z.B. denkbar, dass der Franchise-Nehmer Zahlungspflichten nur für einen Standort verletzt. In der Regel werden – gerade bei der Verletzung von Zahlungspflichten – aber alle Franchisen des Franchise-Nehmers betroffen sein, so dass sich eine Kündigung auch auf alle bestehenden Franchise-Verträge beziehen kann. Eine andere Frage ist dann aber, ob der Franchise-Geber auch alle Franchise-Verträge kündigen muss. Da die Verträge grundsätzlich voneinander unabhängig sind, ist der Franchise-Geber formal berechtigt zu entscheiden, welchen Vertrag er kündigt und welchen er weiter laufen lässt. Aus Sicht des Franchise-Gebers kann theoretisch ein Interesse an der Aufrechterhaltung eines Franchise-Vertrags bestehen, um dem Franchise-Nehmer weiterhin an einem vertraglichen Wettbewerbsverbot festhalten zu können. Ob eine derartige Taktik im Ergebnis rechtlich Bestand hat, ist gerichtlich bislang nicht entschieden. Völlig unbedenklich erscheint sie freilich nicht.

Letztlich zeigt sich an diesen Überlegungen aber vor allem eins: Auch wenn sich der Franchise-Geber aus den genannten guten Gründen dafür entscheidet, mit dem Franchise-Nehmer mehrere Franchise-Verträge für mehrere Standorte abzuschließen, sollte er mit dem Franchise-Nehmer zugleich auch eine „Dachvereinbarung“ schließen. Mit dieser Vereinbarung können die Franchise-Verträge rechtlich so verbunden werden, dass insbesondere die verschiedenen Beendigungsszenarien für beide Vertragsseiten transparent geregelt werden. Auf diese Weise lassen sich die angesprochenen rechtlichen Unsicherheiten weitestgehend beseitigen.

FAZIT

Es sollte allerdings nicht verschwiegen werden, dass bei der systeminternen Expansion von

Franchise-Nehmern die Dornen der Rose nicht ausschließlich aus den dargestellten juristischen Fragestellungen bestehen. Durch die Konzentration von Wirtschaftskraft, z.B. im Sinne von Einkaufsvolumina oder Umsätzen, in der Hand einzelner Franchise-Nehmer entsteht für den Franchise-Geber und das System ein geballtes Risiko, das sich wirtschaftlich, operativ oder auch gruppendynamisch realisieren kann. So können Konflikte mit derartigen Franchise-Nehmern zu Situationen führen, die auch für größere Systeme spürbarer oder sogar gefährlicher sind als Konflikte mit Franchise-Nehmern, die nur eine Franchise innerhalb des Systems betreiben. Jedenfalls ist das Druckpotenzial von Franchise-Nehmern nach einer Expansion beispielsweise bei der Veränderung der Franchise-Bedingungen, bei der Beendigung der Franchise, aber auch bei der systeminternen Willens- und Meinungsbildung innerhalb von Mitbestimmungsorganen des Systems nicht unbedeutend vergrößert.

Gleichwohl werden in den meisten Fällen die eingangs geschilderten wirtschaftlichen und operativen Vorteile einer system-internen Expansion von Franchise-Nehmern die dargestellten Nachteile überwiegen. Es ist nur wichtig, dass sich insbesondere der Franchise-Geber der Risiken bewusst ist und die Expansion von Franchise-Nehmern mit Blick auf diese Gefahren begleitet und – soweit sein Einfluss reicht – steuert. In jedem Fall sollten auch die bestehenden rechtlichen Möglichkeiten für eine klare Strukturierung der vertraglichen Beziehungen zwischen Franchise-Nehmer und Franchise-Geber im Rahmen der expandierten Franchise genutzt werden. Dann haben Franchise-Nehmer und Franchise-Geber alle Chancen, sich an einem blühenden Franchise-Nehmer-Unternehmen zu erfreuen, ohne von den verbleibenden Dornen beeinträchtigt zu werden.



Dr. Ilmo Pathe | LADM Liesegang Aymans Decker Mittelstaedt & Partner

Kontakt Telefon +49 (0)211 30 04 90 25, Fax +49 (0)211 30 04 90 10, E-Mail i.pathe@ladm.com

Adresse Büro Düsseldorf: Neuer Zollhof 1, 40221 Düsseldorf

Website www.ladm.com