

Vertragsänderungen im laufenden Franchiseverhältnis

Umstellung, ohne das Franchisesystem zu gefährden

DIE GRÜNDUNGS- UND ETABLIERUNGSPHASE

Die Gründer eines Franchisesystems machen sich zu Beginn in der Regel intensive Gedanken darüber, wie sie ihr System gestalten wollen, welche Produkte oder Dienstleistungen sie dem Endverbraucher anbieten und welche Unterstützungsleistungen sie ihren potenziellen Franchisenehmern darüber hinaus zur Verfügung stellen wollen. Wenn dieser kreative Gestaltungsprozess abgeschlossen und ein oder mehrere Pilotstandorte sich erfolgreich am Markt behauptet haben, stellt sich die Frage nach der Gestaltung der konkreten Zusammenarbeit mit den Franchisenehmern.

In der Regel beauftragt der angehende Franchisegeber einen Rechtsanwalt mit der Erstellung eines entsprechenden Vertragswerkes, in dem die eigenen Vorstellungen, soweit dies rechtlich möglich ist, Berücksichtigung finden sollen.

Dabei geht es dann z. B. um

- › die Betriebspflicht des Franchisenehmers
- › das Leistungsprogramm des Franchisegebers
- › den Schutz der eigenen Marke
- › weitgehende Verpflichtungen der Franchisenehmer zur Einhaltung der Systemvorgaben
- › ein einheitliches Marketing
- › eine Teilnahmepflicht der Franchisenehmer an Schulungen und Veranstaltungen des Systems
- › eine wirtschaftliche Gebührenregelung
- › eine Abnahmeverpflichtungen der Systemprodukte
- › ein vertragliches und ggf. nachvertragliches Wettbewerbsverbot
- › Controllingpflichten der Franchisenehmer und einiges mehr.

Wenn das umfangreiche Vertragswerk mit einer erheblichen Anzahl von Anlagen vorliegt, gilt es, das System und dieses Vertragswerk im Markt der potenziellen Franchisenehmer zu verkaufen. Dabei ist es nicht ungewöhnlich, dass Franchisenehmer-Interessenten, je nach beruflicher und persönlicher Biographie, gern an der einen oder anderen Stelle im Vertrag eine Änderung hätten. Franchisegeber sind an dieser Stelle gut beraten, solchen Wünschen nur in wirklich begründeten Ausnahmen nachzugeben. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die vertraglichen Verpflichtungen der Franchisenehmer und damit die notwendige Einheitlichkeit des Systems gleich zu Beginn in Gefahr geraten. Auch wenn dies dazu führt, dass man den einen oder anderen Franchisenehmer nicht gewinnen kann, zahlt sich dieses konsequente Handeln mittel- und langfristig aus. Hält man dies nämlich durch, hat man die Chance, sich mit einem weitestgehend einheitlichen Vertragswerk mit seinem System am Markt zu etablieren.

NICHT GEPLANTE FALLSTRICKE BIS ZUR UNWIRKSAMKEIT DES FRANCHISEVERTRAGS

Im Verlauf der nächsten Jahre entwickelt sich das Franchisesystem und es stellen sich naturgemäß auch die ersten Streitigkeiten mit im System befindlichen aber noch mehr mit ausstiegswilligen oder bereits aus dem System ausgeschiedenen Franchisenehmern ein. Die Gründe dafür sind vielfältiger Natur. Während der eine Franchisenehmer schnell feststellt, dass entweder die Selbstständigkeit insgesamt oder nur das gewählte System doch nicht das Richtige für ihn ist, gibt es auch Franchisenehmer, die einen Weg zum Ausstieg aus dem System suchen, weil sie z. B. keinen Nutzen in der weiteren Zugehörigkeit

zum System mehr sehen, der die Zahlung der laufenden monatlichen Franchisegebühr rechtfertigen würde.

Da das Franchising in Deutschland nicht gesetzlich geregelt ist und aus diesem Grund durch die Rechtsprechung einer ständigen Weiterentwicklung unterliegt, kommt es im Rahmen von gerichtlichen Auseinandersetzungen vor, dass das Vertragswerk insgesamt oder aber als in wesentlichen Teilen unwirksam beurteilt wird.

So haben die Gerichte in der Vergangenheit Franchiseverträge auch etablierter Franchisesysteme nach § 138 Abs. 1 BGB wegen sittenwidriger Knebelung als nichtig angesehen, weil die wirtschaftliche Entfaltung der Franchisenehmer in einem Maße beschnitten wurde, dass diese ihre Selbstständigkeit und wirtschaftliche Entschließungsfreiheit zu einem wesentlichen Teil einbüßen.

Aufgrund der systemimmanenten engen Einbindung des Franchisenehmers in das Franchisesystem, die durch entsprechende vertragliche Regelungen manifestiert wird, stellt sich darüber hinaus auch mitunter die Frage, ob ein Franchisenehmer tatsächlich selbstständiger Unternehmer oder doch nur ein „verkappter“ Arbeitnehmer des Franchisegebers ist. Eine Bewertung des Franchisenehmers als Arbeitnehmer hätte für den Franchisegeber weitreichende wirtschaftliche Folgen, wie Anspruch des Franchisenehmers auf angemessene Vergütung, Tragen des wirtschaftlichen Risikos des Standortes des Franchisenehmers und nicht zuletzt die Sozialversicherungspflicht in der gesetzlichen Arbeitslosen-, Kranken-, Renten-, Unfall- und Pflegeversicherung.

Diese Fälle könnte man also auch als den „Super-Gau“ für ein Franchisesystem bezeichnen. In dem Fall der Unwirksamkeit des Vertrages, be-



deutet dies im schlimmsten Fall, dass alle oder ein wesentlicher Teil der Franchisenehmer mit diesem oder einem vergleichbaren Franchise-Vertrag aus dem System aussteigen könnten, weil die vertragliche Grundlage der Zusammenarbeit nicht mehr besteht.

In dem zweiten Fall der festgestellten Statusänderung zum Arbeitnehmer dürften den meisten Franchisesystemen nicht daran gelegen sein, ihr Vertriebssystem mit Angestellten zu betreiben, zumal sie zu Beginn ganz bewusst das Franchising gewählt hatten. Um dies zu verhindern, gilt es nunmehr, den Franchisenehmern schnellstmöglich ein neues, rechtlich wirksames und von diesen akzeptiertes Vertragsangebot zu unterbreiten.

Alternativ können darüber hinaus auch gesetzliche Änderungen oder durch staatliche Stellen nicht mehr akzeptierte Vorgehensweisen in der bisherigen Praxis im Franchisesystem dazu führen, dass Veränderungen an der vertraglichen Grundlage der Zusammenarbeit erfolgen müssen, um das System am Markt weiter erfolgreich betreiben zu können.

Nun fallen in der Regel solche gravierenden Veränderungen nicht plötzlich und völlig überraschend für alle Beteiligten vom Himmel, sondern kündigen sich, z. B. durch gerichtliche Entscheidungen oder durch Bescheide von Behörden, an. Auch wenn man bis zur endgültigen, rechtskräftigen Entscheidung davon ausgeht, die Angelegenheit noch in seinem Sinne regeln zu können, wäre es äußerst fahrlässig, sich nicht bereits in diesem frühen Verfahrensstadium mit der Gefährdungssituation zu befassen, und dementsprechend einen „Plan B“ zu entwerfen für den Fall, dass die Negativentwicklung nicht abgewendet werden kann.

OFFENE KOMMUNIKATION

Wer nun glaubt, dass sich die anbahnende kritische Situation geheim halten lässt, unterliegt einem durchaus tragischen Irrtum. In einem Unternehmen, und dies gilt auch für ein Franchisesystem, bleibt nichts geheim.

Um die Kontrolle über das, was kommuniziert wird, zu behalten, darf man daher die Kommunikation niemals den inoffiziellen Kanälen überlassen. Offene und transparente Kommunikation der Geschäftsführung ist ein absolutes Muss und zwar zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens. Auch wenn man dabei nicht bis in jedes kleinste Detail gehen kann, muss das, was man kommuniziert wahr und überprüfbar sein. Unterlässt man diese offene Kommunikation, weil man zum jeweiligen Zeitpunkt Diskussionen in der Organisation scheut, entsteht eine eigene, nicht mehr steuerbare Dynamik, die bei den Beteiligten Verunsicherung, Ängste und nicht zuletzt Misstrauen entstehen lässt.

AUSSTIEGSANGEBOTE

Allerdings wird man auch mit der besten Kommunikation nicht verhindern können, dass unzufriedene Franchisenehmer die Chance zum Ausstieg aus dem System nutzen werden. In diesen Fällen geht es darum, die Ausstiegsszenarien hinsichtlich Zeitpunkt und Modalitäten als Systemgeber mitzubestimmen, so dass eine reine Verweigerungshaltung nicht angezeigt ist. Vielmehr sollte man diesen Franchisenehmern konkrete Ausstiegsangebote unterbreiten, um so zumindest auch in diesen Fällen Herr des Verfahrens zu bleiben.

Die Erfahrung zeigt aber, dass die meisten Franchisenehmer durch die Diskussion über die Wirksamkeit Ihres Vertrages mit dem Franchisegeber eher verunsichert sind und möglichst schnell eine neue, rechtlich abgesicherte Regelung anstreben, weil sie gar nicht aussteigen wollen. Auf diese Situation muss das System im Rahmen eines „Plan B“ vorbereitet sein, denn je schneller man eine neue vertragliche Grundlage vorlegen kann, um so schneller tritt auch die Beziehung im System ein.

ZUSAMMENARBEIT MIT DEM FRANCHISENEHMER-BEIRAT

Da man nicht jede Diskussion mit allen Franchisenehmern persönlich führen kann, ist die Ein-

beziehung der Partner-Gremien, wie Beirat etc., enorm wichtig. Hier zahlt es sich aus, wenn man bereits eine funktionierende und von den Franchisenehmern als ihre Vertretung akzeptierte Partner-Vertretung im System etabliert hat. Im Rahmen von einzuberufenden Sondersitzungen hat der Franchisegeber die Möglichkeit, die Situation aus seiner Sicht darzustellen und Lösungsmöglichkeiten mit den Franchisenehmer-Vertretern zu diskutieren. Wichtig ist an dieser Stelle, dass die Franchisenehmer nicht das Gefühl haben, der Franchisegeber hat ohnehin schon eine fertige Lösung, sondern dass ihre Meinungen und Anregungen Gehör finden. Denn nur dann hat das System bei der späteren Umsetzung in den Beiratsmitgliedern die notwendigen Multiplikatoren.

Die Einbeziehung des Beirats bedeutet aber nicht, dass auf jeden Wunsch oder jede Vorstellung der Franchisenehmer eingegangen werden kann. Der Franchisegeber sollte daher gleich zu Beginn der Gespräche mit dem Beirat klar zum Ausdruck bringen, wo die Grenzen liegen. Allerdings ist es für eine Akzeptanz der Franchisenehmer wichtig, dass dies sachlich begründet wird, z. B., dass es rechtliche Vorgaben gibt, die einzuhalten sind oder wirtschaftliche Gründe eine andere Vorgehensweise nicht ermöglichen. Dies verstehen die meisten Franchisenehmer.

INTENSIVE VORBEREITUNG

Vor Aufnahme der Gespräche mit dem Beirat muss der Franchisegeber daher zunächst selbst prüfen, wie die neue vertragliche Regelung aussehen soll. Dabei sind die Vorgaben aus der gerichtlichen Entscheidung genauso zu berücksichtigen, wie die notwendigen organisatorischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Systems. Zum einen sind die Eckpunkte zu definieren, über die eine Diskussion mit den Franchisenehmern nicht möglich ist und zum anderen sind die Leitplanken festzulegen, innerhalb derer die Diskussion und die Mitwirkung der Franchisenehmer gewünscht ist.

Im Rahmen der Vorstellung eines ersten Entwurfs des neuen Vertragsmodells empfiehlt es sich, eine Synopse, d. h. eine Gegenüberstellung der alten und neuen vertraglichen Regelungen, vorzunehmen und entsprechend zu erläutern bzw. zu begründen. Dies erhöht die Transparenz und damit letztendlich auch die Akzeptanz der Franchisenehmer. Zur einer guten Vorbereitung gehört weiterhin ein konkreter Zeitplan, in dem ausgewiesen ist, was bis wann von wem zu erledigen ist, und bis zu welchem Zeitpunkt das neue Vertragswerk vorliegen und den Franchisenehmern angeboten werden soll.

Wenn dann der neue Vertrag, akzeptiert vom Franchisenehmer-Beirat, vorliegt, gilt es, diesen in die Franchisenehmer-Organisation zu tragen. Je nach Größe des Systems empfehlen sich dazu regionale Treffen zur Vorstellung. Bei diesen Treffen sollte das für die Region zuständige Beiratsmitglied nicht nur anwesend sein, sondern eine aktive Rolle übernehmen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, die bekannten Meinungsbildner in der jeweiligen Region vorab anzusprechen und zu informieren. Diese könnten dann in der Veranstaltung neben dem Beiratsmitglied als positive Multiplikatoren auftreten.

FAZIT

Die von außen erzwungene Vertragsumstellung ist zwar eine große Herausforderung für ein Franchise-System, kann allerdings auch als Chance zum Neuanfang genutzt werden. Voraussetzung dafür ist ein gut organisiertes Krisenmanagement. Dazu gehört auch, dass bereits frühzeitig ein „Plan B“ erarbeitet wird, so dass man im Falle der Realisierung des sich anbahnenden Risikos nicht mehr überrascht werden kann.

Darüber hinaus ist in einem solchen Fall eine transparente Kommunikation in das System eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass sich keine negative Dynamik entwickelt, die bei den Franchisenehmern Verunsicherung, Ängste und Misstrauen entstehen lässt.

Für eine erfolgreiche Vertragsumstellung kommt den Partner-Gremien eine besondere Bedeutung zu. Wenn es dem Franchisegeber gelingt, durch die Einbeziehung des Beirats bei den Partner-Vertretern eine Akzeptanz zu erreichen, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umstellung deutlich.

Franchise-Beratung aus einer Hand

Persönlich. Kompetent. Engagiert.

UNSER BERATUNGSANSATZ: GEMEINSAM FÜR UNSERE MANDANTEN

Die Partnerschaftsgesellschaft LADM Liesegang, Aymans, Decker, Mittelstaedt und Partner ist in allen Bereichen des Wirtschafts-, insbesondere Vertriebs- und Insolvenzrechts, der Wirtschaftsprüfung, der Steuerberatung sowie der Unternehmensberatung mit höchstem Qualitätsanspruch tätig. Wir sind eine mittelständische Partnerschaftsgesellschaft von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern, deren Ziel die bestmögliche Betreuung unserer Mandanten ist. Um dieses Ziel zu verwirklichen, haben wir ein integriertes Beratungskonzept entwickelt. So können wir unsere Mandanten in allen Belangen ihrer unternehmerischen Tätigkeit auf hohem Niveau unterstützen. Aufgrund unserer interdisziplinären Ausrichtung sind wir in der Lage, den rechtlichen und wirtschaftlichen Interessen unserer Mandanten optimal zu dienen und eine umfassende Betreuung in allen Bereichen der unternehmerischen Tätigkeit zu bieten.

UNSER SCHWERPUNKT: RECHTLICHE BERATUNG VON FRANCHISESYSTEMEN

Das rechtliche und wirtschaftliche Konzept des Franchising beruht auf der Überlegung, dass ein Vertriebsnetz leichter durch den Aufbau eines Systems selbständiger Partner zu realisieren ist als durch den Initiator allein. Kern eines Franchisesystems ist das von dem Franchisegeber aufgebaute Know-how, das aus einem charakteristischen Vermarktungskonzept für das Produkt oder die Dienstleistung sowie aus vereinheitlichten Betriebsabläufen besteht. Da das deutsche Recht keine eigene gesetzliche Regelung für Kooperationssysteme und das Franchising kennt, stellen sich bei der Beratung von Franchisesystemen eine Vielzahl von Aufgaben, insbesondere im Bereich der Vertragsgestaltung und -umsetzung insbesondere des Kartellrechts sowie des gewerblichen Rechtsschutzes.

Unsere Beratung erstreckt sich auf die Konzeption von Franchisesystemen und deren rechtliche Umsetzung – aber auch die Entwicklung und Gestaltung von Franchise-Handbüchern. Die langjährige Erfahrung der Sozietät drückt sich in der Beratung von Franchisesystemen im Einzelhandel, im Dienstleistungs- sowie im Großhandels- und Produktionsbereich aus.

Auch für den Bereich der franchiserechtlichen Beratung gilt die Maxime: Angemessene wirtschaftliche Ergebnisse sind wichtiger als nach langen Jahren der Prozessführung erstrittene Urteile gegen zahlungsschwache Schuldner. Bei Konfliktsituationen wird daher im kreativ gestalteten Verhandlungsweg versucht, die wirtschaftliche Zielsetzung umzusetzen. Die Konzentration auf zahlreichen Absatzmärkten einerseits und der stärkere Wettbewerbsdruck andererseits erfordern mitunter neue Wege sowohl der Vertragsgestaltung als auch der Vertragspräsentation. In diesem Kreativbereich erhebt und erfüllt die Partnerschaft den Anspruch, unmittelbar und ohne Aufschub die wirtschaftlichen Grundlagen zum Wohl der Mandanten konsequent, streitvermeidend und zukunftsweisend und mit Weitblick zu gestalten. Der Schutz und die Verteidigung des spezifischen Know-how eines Franchisesystems als dessen zentrales, wertbildendes Merkmal erfordern eine sorgfältige und vorausschauende Begleitung durch kompetente rechtliche Berater. Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in diesem Rechtsbereich sind die Rechtsanwälte der Partnerschaft hoch qualifiziert, um ihre Mandanten im Franchisebereich bei der Vertragsgestaltung der Identifikation des schutzfähigen Know-how sowie bei den erforderlichen rechtlichen Schritten zum Schutz und zur Verteidigung dieses