



Sehr geehrte Damen und Herren,

herzlich willkommen zum Online-Newsletter "DFI-Franchiseblick".

Lesen Sie heute:

1. [Franchise-Design: Von der Geschäftsidee zum marktweiten Vertriebsnetz - von Dr. Hubertus Boehm](#)
2. [Die Haftung des Franchise-Gebers für Wettbewerbsverstöße des Franchise-Nehmers - von Dr. Karsten Metzloff und Dr. Tom Billing](#)
3. [Veranstaltungsüberblick](#)
4. [Impressum](#)

Ich wünsche Ihnen anregende Lektüre!

Ihre Stefanie Funk

Franchise-Design: Von der Geschäftsidee zum marktweiten Vertriebsnetz



Der Entwicklungsprozess

Die Entwicklung eines Franchise-Systems ist eine Planungsaufgabe mit außergewöhnlich hohen Anforderungen. Das „Franchise-Design“ umfasst mehrere Problemkreise, nämlich:

- Entwicklung einer Marketing-Konzeption mit klaren Wettbewerbsvorteilen
- Standardisierung und Dokumentation der Erfolgselemente in transferierbarer Form
- Entwicklung einer straffen Organisationsstruktur u. eines Führungssystems zur Steuerung einer heterogenen Gruppe rechtlich selbstständiger Unternehmer
- Entwicklung von Verfahren zur Diagnose und Therapie der in Kooperationen unvermeidbaren Konflikte.

Diese Aufgabe ist komplex. Sie kann nur durch sorgfältige und differenzierte Planung gelöst werden. Improvisationen sind, wie zahlreiche Beispiele bestätigen, gefährlich. Die Entwicklung eines Franchise-Systems ist ein gewöhnlich ein- bis zweijähriger Prozess. Er verläuft in mindestens zehn Schritten.

Ziel- und Strategie-Definition (Schritt 1)

Erster Schritt ist die klare (und schriftliche) Definition des Ziels und der Strategie. Der Franchise-Geber verfolgt eine "Umwegstrategie". Er steuert sein Marktziel nicht direkt an, sondern indirekt. Zu diesem Zweck "verpackt" er sein eigentliches "Produkt" in das Franchise-Paket und bietet dieses Paket als eigenständiges Produkt in einem zweiten Markt an: dem Markt der Geschäftskonzepte für Existenzgründung sowie Konversion oder Diversifikation bestehender Betriebe.

Franchise-Eignungs-Analyse (Schritt 2)

Franchising ist ein Vertriebswerkzeug mit verlockenden Perspektiven. Es ist ein Multiplikator für Markterfolge. Deshalb ist Franchising zweifellos für viele Anbieter von Waren und Dienstleistungen optimal: es ermöglicht schnelles Wachstum, nachdrücklichen Vertrieb, sichere Absatzwege und steuerbare Distribution. Trotzdem ist in jedem Einzelfall kritisch zu prüfen, ob Franchising wirklich erfolgversprechend ist oder als unausgewogene Partnerschaft zu einer langen Kette von Problemen führen kann. Eine eingehende und objektive Analyse der Erfolgsvoraussetzungen ist daher unverzichtbar. SYNCON in München hat hierfür ein spezielles Tool entwickelt und bietet es potenziellen Franchise-Gebern zur Selbstanalyse kostenlos an: Die „Franchise-Eignungs-Analyse“. Sie liefert ein Profil der Franchise-Chancen auf zehn Feldern: Marktpotenzial, Wettbewerbskraft, Attraktivität, Übertragbarkeit, Partnerpotenzial, Durchsetzungskraft, Bindungskraft, Know-how, Organisation und Kapital.

Balance-Check (Schritt 3)

Eine langfristig erfolgreiche Franchise-Partnerschaft ist nur dann möglich, wenn sie sowohl dem Franchise-Geber als auch den Franchise-Nehmern nachhaltige Vorteile bietet. Dies gilt auch dann, wenn die Franchise-Nehmer einen längerfristigen Franchise-Vertrag unterschrieben haben. Wenn die Grundlagen fehlen, kann auch der beste Vertrag keine erfolgreiche Kooperation gewährleisten. Partnerschaft ist nicht erzwingbar.

Erfolgsanalyse (Schritt 4)

Franchising ist eine Partnerschaft für gemeinsamen wirtschaftlichen Erfolg. Der Franchise-Nehmer schließt sich nur deshalb einem Franchise-System an, weil er in diesem System mehr erreichen kann als alleine. Der Franchise-Geber braucht also irgendeinen Erfolgsfaktor, der dem Franchise-Nehmer in seiner wirtschaftlichen Tätigkeit direkt und/oder indirekt Wettbewerbsvorteile verschafft. Wesentliche Aufgabe des Franchise-Design ist es also daher, die Erfolgsfaktoren des Franchise-Gebers im Detail zu definieren, zu analysieren und in übertragbarer Form zu standardisieren. Sind keine eindeutigen Wettbewerbsvorteile gegeben, müssen sie durch Neuentwicklungen oder graduelle Perfektionierung der Aufträge und Angebote im Markt sowie der Prozesse geschaffen werden.

Marketing-Konzeption (Schritt 5)

Eine marktgerechte und erfolgreich erprobte Marketing-Konzeption bildet das Fundament des Franchise-Pakets, das der Franchise-Geber seinen Franchise-Nehmern zur Verfügung stellt. Die Marketing-Konzeption dokumentiert das Selbstverständnis des Franchise-Gebers, seine langfristigen Ziele und die als optimal erkannte Strategie zur Erreichung dieser Ziele.

Geschäftstyp (Schritt 6)

Im nächsten Schritt ist der Geschäftstyp zu definieren und zu optimieren. Er ist das „Gestalt gewordene Marketingkonzept“, d.h. die Umsetzung der Strategie in Elemente und Prozesse einer Vertriebsstelle. Der Geschäftstyp bildet den Kern des Franchise-Pakets, das der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer im Rahmen des Franchise-Systems zur Verfügung stellt.

Franchise-System (Schritt 7)

In der Kooperation mit den Franchise-Nehmern entsteht ein vielschichtiges und subtiles Innenverhältnis. Es erfordert eine langfristige Konzeption mit klaren Aussagen über Ziele, Wege und Instrumente.

System-Erprobung (Schritt 8)

Wenn Geschäftstyp und Franchise-System definiert sind, beginnt die Umsetzung in der Praxis. Hierfür sind 2 bis 3 Pilotbetriebe erforderlich. Sie werden als Filialen geführt, weil der Franchise-Geber einerseits uneingeschränkten Handlungsspielraum für die praxisorientierte Optimierung braucht und andererseits das Risiko des Experiments selbst tragen muss.

Franchise-Vertrag (Schritt 9)

Die Juristen bezeichnen den Franchise-Vertrag als das Rückgrat des Systems. Das ist aus rechtlicher Sicht richtig. Funktional betrachtet darf der Vertrag jedoch nicht überbewertet werden. Gelegentlich glauben potenzielle Franchise-Geber, zum Aufbau eines Franchise-Systems brauchten sie lediglich einen Vertrag und anschließend möglichst viele Franchise-Nehmer, die diesen Vertrag unterschreiben. Dies ist eine gefährliche Illusion. Der Vertrag ist zweifellos notwendig und sollte sehr sorgfältig von einem im Franchising erfahrenen Anwalt abgefasst werden. Aber der Vertrag ist keine Garantie für eine erfolgreiche Kooperation. Partnerschaft ist nicht erzwingbar und nicht einklagbar. Voraussetzung einer stabilen Partnerschaft ist eine nachhaltige Balance der Vorteile beider Seiten.

Expansion (Schritt 10)

In der Expansionsphase konzentrieren sich die Aufgaben des Franchise-Gebers auf das Generieren möglichst vieler Interessenten-Kontakte, die strenge Selektion der Partner. Da der Franchise-Vertrag lange läuft (oft jahrzehntelang), spielt bei der Auswahl der Partner auch die emotionale „Kompatibilität“ eine große Rolle. Abgesehen von der Partner-Gewinnung haben nahezu alle Aufgaben der System-Zentrale den Charakter der Partner-Betreuung. Der Franchise-Geber ist Dienstleister mit dem Ziel, dem Franchise-Nehmer erfolgreich zu machen und zu halten.

[Mehr erfahren Sie hier....](#)

Die Haftung des Franchise-Gebers für Wettbewerbsverstöße des Franchise-Nehmers



Die Vertriebsmethode des Franchising ist u.a. dadurch gekennzeichnet, dass der Franchisenehmer im eigenen Namen und auf eigene Rechnung handelt. Der Franchisenehmer ist ein unabhängiger, selbstständiger Unternehmer und kein Beauftragter oder Stellvertreter des Franchisegebers. Der Franchisenehmer wird deshalb nicht nur Vertragspartner seiner Kunden und Lieferanten, sondern ist für sein Handeln auch haftungsrechtlich selbst verantwortlich. Eine Haftung des Franchisegebers kommt daneben grundsätzlich nicht in Betracht.

Eine für die Praxis des Franchising wichtige Ausnahme gilt im Bereich des Wettbewerbsrechts. Nach gefestigter Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (BGH) kann ein Franchisegeber für wettbewerbswidrige Handlungen bzw. unlautere Werbung seiner Franchisenehmer von Dritten in Anspruch genommen werden (BGH, Urt. v. 05.04.1995 - I ZR 133/93). Der BGH begründet dies folgendermaßen:

Nach § 8 Abs. 2 des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) kann ein wettbewerbsrechtlicher Unterlassungsanspruch (jedoch kein Schadensersatzanspruch!) auch gegen den sog. "Betriebsinhaber" begründet sein, wenn der Wettbewerbsverstoß in seinem Geschäftsbetrieb von einem "Beauftragten" begangen worden ist. Die Begriffe "Betriebsinhaber" und "Beauftragter" sind nach der Rechtsprechung weit auszulegen. Nach dem Sinn und Zweck des UWG soll verhindert werden, dass der Betriebsinhaber sich bei Wettbewerbsverstößen hinter mehr oder weniger von ihm abhängigen Dritten verstecken kann. Der BGH begründet dies damit, dass dem Betriebsinhaber die Erweiterung seines Geschäftsbereichs durch den "Beauftragten" zugute kommt und der Betriebsinhaber diesen Risikobereich beherrschen kann.

Der "Beauftragte" muss allerdings in die Vertriebsorganisation des Betriebsinhabers dergestalt eingegliedert sein, dass (i) einerseits der Erfolg seiner Handlung zumindest auch dem Betriebsinhaber zugute kommt und (ii) andererseits dem Betriebsinhaber ein bestimmender Einfluss auf die Tätigkeit des Beauftragten eingeräumt ist. Auch selbstständige Unternehmen können nach diesen Grundsätzen als "Beauftragte" in Betracht kommen, so z.B. ein Lieferant und Zwischenhändler, ein zugleich für einen Großhändler werbender Einzelhändler, ein selbstständiger Handelsvertreter, ein selbstständiger Kaufmann in einem Direktvertriebssystem, eine Werbeagentur oder eben ein Franchisenehmer.

I. Die Entscheidung des Landgerichts Düsseldorf vom 02.01.2009

Nachdem der BGH nach diesen Grundsätzen im Jahr 1995 einem Franchisegeber (AutovermietungsFranchisesystem) eine unzulässige Rabattwerbung des Franchisenehmers zugerechnet hatte, zieht nunmehr das LG Düsseldorf diese Grundsätze in einem vergleichbar gelagerten Fall heran und lässt einen Franchisegeber (Pizza-Franchisesystem) für die wettbewerbswidrige Werbung eines Franchisenehmers haften (Urt. v. 02.01.2009 - 38 O 116/05).

Im Fall des LG Düsseldorf hatte ein Franchisenehmer wiederholt Werbeflyer bzw. Prospekte in Briefkästen geworfen, die mit Hinweisen wie "Keine Werbung" versehen waren. Der Kläger forderte daraufhin vom Franchisegeber Unterlassung und begründete dies damit, dass der Franchisegeber wettbewerbsrechtlich für diese nach § 7 Abs. 1 UWG rechtswidrigen Werbeaktionen des Franchisenehmers verantwortlich sei. Der Franchisegeber schulde deshalb Unterlassung solcher Werbeaktionen. Der Franchisegeber trat dem entgegen und trug vor, für solche Aktionen nicht verantwortlich zu sein. Im Übrigen weise der Franchisevertrag den Franchisenehmer darauf hin, dass derartige Werbung unzulässig sei.

Dem ist das LG Düsseldorf nicht gefolgt und hat den Franchisegeber verurteilt, es zu unterlassen, derartige Werbeaktionen vorzunehmen und/oder vornehmen zu lassen. Zur Begründung führt das Gericht aus, der Franchisegeber partizipiere am Erfolg des Franchisenehmers durch die Lizenzgebühren. Das Franchisesystem präsentiere sich in seiner Aufmachung und Werbung einheitlich. Der einzelne Franchisenehmer sei nicht abgrenzbar zu erkennen. Sein Name werde in der Werbung noch nicht einmal angegeben. Es fänden sich nur Adressen- und Telefonnummernangaben, so dass bewusst der Eindruck erweckt werde, es handele sich um ein einheitliches Unternehmen.

Das Franchisesystem werde maßgeblich vom Franchisegeber beeinflusst. Er gestalte die Franchiseverträge. Mit ihm müsse auch jede Werbemaßnahme abgesprochen werden. Alle diese Umstände rechtfertigten es, dem Franchisegeber wettbewerbswidriges Verhalten seines Franchisenehmers nach § 8 Abs. 2 UWG zuzurechnen. Im Übrigen habe der Franchisegeber nicht dargelegt, durch welche Maßnahmen er sichergestellt hat, dass die Einhaltung der Wettbewerbsregeln überwacht wird.

II. Die Konsequenz

Auch wenn das Urteil des LG Düsseldorf im Ergebnis der ständigen Rechtsprechung des BGH entspricht, ist seine Begründung zumindest missverständlich. Denn nicht der einheitliche Auftritt des Franchisesystems am Markt - und damit ein Aspekt der Rechtsscheinhaftung - entscheidet über die wettbewerbsrechtliche Verantwortlichkeit des Franchisegebers, sondern die Eingliederung des Franchisenehmers in das Vertriebssystem des Franchisegebers sowie die Einflussnahmemöglichkeit des Franchisegebers. Mit einer Rechtsscheinhaftung des Franchisegebers hat das alles nichts zu tun,

weshalb der Franchisegeber für eine wettbewerbswidrige Handlung des Franchisenehmers auch keinen Schadensersatz schuldet.

Des Weiteren lässt sich an der ganzen Linie der Rechtsprechung kritisieren, dass es dem Franchisegeber faktisch kaum möglich sein dürfte, die Einhaltung der Wettbewerbsregeln effektiv zu überwachen. Soll der Franchisegeber den Franchisenehmer oder dessen Mitarbeiter/Beauftragte begleiten, wenn diese Werbeaktionen durchführen? Das ginge offensichtlich zu weit, zumal Franchisegeber und Franchisenehmer oft weit voneinander entfernt agieren werden. Die Zurechnung von wettbewerbswidrigen Handlungen des Franchisenehmers muss deshalb dann entfallen, wenn der Franchisegeber alles getan hat, um den Franchisenehmer zur Einhaltung der Wettbewerbsregeln anzuhalten.

Hierzu gehört in erster Linie, dass der Franchisenehmer im Franchisevertrag zur Einhaltung der Regeln des Wettbewerbsrechts aufgefordert wird. Des Weiteren kommt in Betracht, regionale Werbemaßnahmen des Franchisenehmers unter den Vorbehalt der Zustimmung des Franchisegebers zu stellen, wobei klarzustellen wäre, dass ein solcher Zustimmungsvorbehalt die Preisgestaltungsfreiheit des Franchisenehmers unberührt lässt. Schließlich ist zu erwägen, für besonders haftungsrelevante Werbeformen - wie z.B. Werbeflyer - Verhaltensmaßregeln in das Handbuch aufzunehmen. Ob die Rechtsprechung derartige Maßnahmen für die Unterbrechung des Zurechnungszusammenhangs ausreichen lässt (bzw. lassen will), ist angesichts der Entscheidung des LG Düsseldorf jedoch eher zu bezweifeln. [Mehr erfahren Sie hier....](#)

Veranstaltungs-Tipp des Monats

Sehr geehrte Damen und Herren, hier noch einige ausgewählte Veranstaltungshinweise für Sie:

Veranstaltungsthema	Datum	Ort	Link
Optimale Franchise-Verträge	14. November 2009	Essen	>>>
START-Messe	13.-14. November 2009	Essen	>>>
44. Schule des Franchising	30. Nov.- 03. Dez. 2009	München	>>>

Sichern Sie sich Ihre Teilnahme noch heute!

Ihr Deutsches Franchise Institut - DFI

Impressum

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:
DEUTSCHES FRANCHISE INSTITUT (DFI) GmbH
Peter Karg, Geschäftsführer
Erlenstegenstraße 7
90491 Nürnberg
Telefon: ++49.911.32003-0
Erreichbar unter: info@franchise-institut.de
Internet: www.franchise-institut.de