



## EDITORIAL

LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

herzlich willkommen zum Online-Newsletter „DFI- Franchiseblick“.

Auch heute möchten wir Sie wieder über aktuelle und praxisbezogene Themen der Branche informieren. Seien Sie mit uns jederzeit auf dem neuesten Stand.

In Deutschland hat sich das Franchising in allen Vertriebssystemen des Handels durchgesetzt. Dr. Andreas Kaapke zeigt Ihnen welche Franchise-Typen es, je nach Ausgestaltung des Systems, auch in Zukunft geben wird.

Den rechtlichen Hintergrund bei der Erstellung von Websites in Franchise-Systemen erläutert Ihnen unsere Rechts-expertin Frau Ruth Dünisch. Dabei steht die Regelung des gemeinsamen Internetauftritts von Franchisegeber und -nehmer im Franchise-Vertrag im Vordergrund.

Wie wichtig ein gutes Durchsetzungsvermögen ist und wie Sie es erlernen können, erklärt Ihnen Tom Schmitt. Zudem geht er auf die von ihm entwickelte „Status-Methode“ ein.

Wir freuen uns, Sie auch weiterhin über interessante Neuigkeiten und Veranstaltungen rund um das Thema Franchising informieren zu können.

Wir wünschen Ihnen nutzbringende Lektüre!

Ihre Anett Schmidt

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Zukunft des Franchising – Franchising der Zukunft</b> Dr. Andreas Kaapke, ifh Institut für Handelsforschung, Köln	1
<b>Führen mit Sympathie und Respekt</b> Interview mit Tom Schmitt	2
<b>Neues aus dem Franchise-Recht:</b> Ein Fall aus der Praxis: Der Internetauftritt in Franchise-Systemen RA Ruth Dünisch, teclegal Habel Rechtsanwälte Partnerschaft	3
Seminarüberblick	4
Impressum	4

## Zukunft des Franchising



→ Dr. Andreas Kaapke  
Institut für Handelsforschung

Das Franchising hat sich in Deutschland in allen Vertriebssystemen des Handels und handelsnaher Dienstleistungen durchgesetzt und ist mittlerweile in nahezu allen Handelsbranchen und Betriebsgrößen vertreten. Um einen Blick in die Zukunft zu wagen, ist es erforderlich, eine kurze Einschätzung über den derzeitigen Status abzugeben. Dem Ethikkodex des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. ist zu entnehmen, dass sich Franchising stets auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit der beiden Parteien – Franchisegeber und Franchisenehmer – gründet. Gerade in der engen Zusammenarbeit liegt ein Hauptabgrenzungsmerkmal zu den deutlich loseren Kooperationsformen wie beispielsweise Verbundgruppen. Zwar handelt der Franchisenehmer als rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Kaufmann, ist aber durch das vom Franchisegeber vorgegebene Konzept in seinem eigenen Handlungsspielraum relativ begrenzt. Die Idee ist es, einem ausgewählten Kreis an Interessierten eine erfolgreiche Geschäftsidee zur Verfügung zu stellen und dafür Sorge zu tragen, dass diese Idee im bestverstandenen Sinne am jeweiligen Standort realisiert wird. Damit ähnelt das Franchisekonzept einem mit vielen dezentralen Entscheidungsbefugnissen ausgestatteten Filialkonzept ohne dessen rechtliche Konsequenzen. Ein Blick auf die bedeutendsten Einzelhandelsbranchen zeigt auch, dass Franchise-Organisationen eher mittelständisch geprägt sind. Nur im Bereich der Bau- und Heimwerkermärkte finden sich nennenswert Franchisesysteme unter den TOP 10 der Branche, in allen anderen Branchen dominieren die Filialsysteme. Im Bekleidungshandel werden Franchisesysteme insbesondere zur Vertikalisierung genutzt. Systeme wie Esprit, Marc O’Polo, House of Gerry Weber, Jil Sander usw. zeigen auf, dass Hersteller das Franchisesystem nutzen, um die eigenen Marken im Markt besser zu platzieren. Diese Strukturen verdeutlichen bereits, dass sich Franchisesysteme zwischen den stark standardisierten Filialsystemen und den recht individuell ausgestalteten Verbundgruppenorganisationen zu positionieren haben.

In der Wissenschaft wird dieses Phänomen als Markt-Hierarchie-Phänomen umschrieben, und besagt, dass die strategische Entscheidung der richtigen Positionierung darin begründet liegt, wie viel Markt man dem einzelnen Mitglied zugesteht und wie viel Hierarchie - also Vorgaben - ihm per Vertrag auferlegt wird. Daneben stellt sich auch die Frage der eindeutigen Strukturen des Systems. Aus diversen Gründen haben sich einige Mischsysteme herauskristallisiert, die neben

> typischen Franchisenehmern auch eigene Filialen unterhalten.

In Typologisierungen zum Franchising finden sich als typische Merkmale Fragen der Gründung, die Anzahl der Mitglieder, der Internationalisierungsgrad, die Frage nach eigenen Filialen, die Art der Systemgebühren, das Marktareal, durchschnittliche Jahresumsätze des gesamten Systems aber auch eines durchschnittlichen Franchisenehmers, Laufzeiten, verbindliche Vorgaben der Vertragsbeziehung usw.

Unter strategischen Gesichtspunkten sind insbesondere die Fragen:

- nach der Anzahl der beteiligten Mitglieder
- nach dem Standardisierungsgrad bzw. Individualisierungsgrad
- nach dem gewünschten Marktauftritt
- sowie dem angebotenen Leistungspaket von entscheidender Bedeutung.

Das Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln hat im Auftrag der KPMG eine empirische Untersuchung zur Zukunft des Franchising durchgeführt. Von den gut 400 angeschriebenen Franchisezentralen in Deutschland antworteten 46 Zentralen, was einem Rücklauf von rund 10 % entspricht. Aus den Antworten der Zentralen konnten vier strategische Profile herausgearbeitet werden, die aufzeigen, dass es auch in Zukunft nicht den einen Franchisetypus geben wird, der alle anderen dominiert, sondern, dass je nach Ausgestaltung des Systems (Größe, Alter, Genese usw.) unterschiedliche Ausprägungen am Markt erfolgreich sein können. Nachfolgend werden die vier ermittelten Typen in aller Kürze vorgestellt:

Typ 1: Der Basis-Anbieter: geringe bis mittlere Anzahl von Mitgliedern, bereits etabliert, aber noch nicht sehr lange auf dem Markt, die überschaubare Größe führt zu keinen nennenswerten Internationalisierungsbemü-

hungen, keine signifikanten Einbindungsinstrumente für die Mitglieder wie z.B. Beirat o.ä., kaum Konflikte zwischen Geber und Nehmer, eingeschränkte Anzahl an Leistungen, demnach gewisses Maß an Individualität.

Typ 2: Der Laissez-Faire-Typ: Große Anzahl an Mitgliedsunternehmen, vor allem handelslastig, etablierte, schon relativ lange am Markt agierende Systeme (im Durchschnitt 15 Jahre), nennenswerte Internationalisierungen, allerdings bekommen die Franchisenehmer von den Gebern relativ schlechte Noten, was die Beziehung zueinander anbetrifft und es existiert ein hohes Maß an Streitigkeiten. Wenig Vorgaben und Verbindlichkeiten.

Typ 3: Der Absatz-Unterstützer: verzichtet weitgehend auf Unterstützung in den Bereichen Beschaffung und Logistik, hier finden sich vergleichsweise junge Systeme und kleine Systeme, also solche mit wenigen Mitgliedern. Streitigkeiten kommen selten vor, viele Einbindungselemente (z.B. Beirat) für den Franchisenehmer. Mittleres bis hohes Maß an Vorgaben und Verbindlichkeiten.

Typ 4: Der Allround-Betreuer: diese Systeme bieten wirkliche Komplett-Pakte an. Diese Systeme sind etabliert bei mittlerem Markalter und haben eine mittlere Mitgliederzahl. Die Beziehungen im System werden als gut beschrieben, Streitigkeiten halten sich in Grenzen. Feste Vorgaben und Verbindlichkeiten in allen Bereichen prägen das System.

Alle Systeme werden wohl auch in Zukunft zu beobachten sein. Gleichwohl sind einige Tendenzen herauszulesen. Der Laissez-Faire-Typus wird eher zurück gedrängt. Diese bereits älteren Systeme konnten sich in anderen Zeiten etablieren und haben ihre eigene Kultur geschaffen, sind aber heute in dieser Form kaum noch zu gründen. Die anderen Typen entsprechen wohl eher einem Marktzyklus. Man startet als Basis-Anbieter, baut dann insbesondere die Absatz-Funktionen aus und verharrt dann entweder in dieser Position oder

komplettiert sich in Richtung Allrounder. Demnach bilden sich auf Dauer eindeutig marketingorientierte Systeme heraus, die die Mitglieder insbesondere im Bereich des Absatzes unterstützen, hier auch einheitliche Vorgaben und Verbindlichkeiten verabschieden, so dass der Marktauftritt als in sich stimmig wahrgenommen werden kann. Andere Systeme erweitern dies in Richtung Allrounder und vereinheitlichen auch die für den Kunden weit weniger einsehbaren Funktionen wie Beschaffung und Logistik. In diesen Systemen finden sich die engsten vertraglichen Bindungen und strengsten Vorgaben und Verbindlichkeiten.

In einer im Rahmen der Studie auch noch initiierten Expertenrunde wurde die Frage nach dem Haupttreiber des Systems gestellt. Sind Franchisenehmer eher für die strategische Ausrichtung maßgeblich oder eher der Franchisegeber. Die einhellige Meinung der Experten lautete: Ein guter Franchisegeber antizipiert die Wünsche seiner Mitglieder und bietet entsprechende Leistungen an, greift aber Anregungen, die er selbst noch nicht ermittelt hat auf und setzt diese schnell und kompetent um.

Bemerkenswert ist auch die Frage der Größe der Systeme. Nicht der Größte muss der Beste bzw. Erfolgreichste sein, vielmehr scheint sich eine mittlere Größe als gerade brauchbar für ein Franchisesystem herauszustellen. Dies korrespondiert mit generellen Überlegungen zu Kooperationssystemen, die immer dann in Schwierigkeiten geraten, wenn aus Gründen überschäumender Wachstumsinteressen heraus Mitglieder aufgenommen werden, die wenig systemkompatibel sind. Demnach kann unter strategischen Gesichtspunkten festgehalten werden, dass auch in Zukunft die Systemkompatibilität der aufzunehmenden Mitglieder bedeutsamer ist als die Anzahl der Systemmitglieder.

→ zum Seminarangebot

## Führen mit Sympathie und Respekt



→ Tom Schmitt

**Herr Schmitt, Sie sagen, dass Sie Menschen dazu bringen können, sich durchzusetzen und sich Gehör zu verschaf-**

**fen. Wie gehen Sie dabei vor?**

Durchsetzungsfähigkeit ist tatsächlich lernbar. Mehr Durchsetzungsfähigkeit zu erlangen, setzt voraus, dass wir bereit sind, unsere Einstellung zu uns und unseren Mitmenschen

zu ändern. Um Durchsetzungsfähigkeit zu erlangen, müssen wir auf der so genannten „Einstellungsebene“ arbeiten – respektvolles Auftreten hat hier eine Schlüssel-funktion.

### ➤ Was für eine innere Einstellung setzt „respektvolles Auftreten“ voraus?

Die meisten Menschen wollen geliebt werden, sie suchen die emotionale Nähe zu anderen. Das ist auch gut so. Wenn es aber darum geht - beispielsweise im Job - die eigenen Interessen zu vertreten, dann ist es für den persönlichen Erfolg wichtiger, Distanz auszuhalten, als um jeden Preis geliebt zu werden. Es ist doch geradezu absurd, einerseits die eigenen Interessen gegen jemanden durchsetzen zu wollen und andererseits die dadurch entstehende Distanz nicht ertragen zu können. So sabotiert man sich selbst.

### Sie haben die so genannte „Status-Methode“ entwickelt. Was verbirgt sich dahinter, und inwieweit kann sie in solchen kritischen Situationen helfen?

Die Methode ist eine Weiterentwicklung von mir aus dem Theater. Der Status beschreibt das Machtverhältnis zwischen Menschen. Dieses Machtverhältnis ist immer vorhanden, wenn Menschen zusammen sind. Dabei herrscht immer ein irgendwie geartetes Machtgefälle. Status ist immer relativ, kann also in unterschiedlichen Situationen ganz unterschiedlich sein. Manchmal sind wir in einem tieferen, manchmal in einem höheren Status. Mit hoch und tief ist übrigens keinerlei Wertung verbunden.

Beide Status bergen Chancen und Risiken. Status ist also nichts ‚statisches‘ und hat schon gar nichts mit Hackordnung zu tun, sondern ist etwas, was wir heute mit den Mit-

teln und Methoden des Theaters und der Persönlichkeits-Psychologie bewusst verändern können.

Wenn es also der Präsenter in unserem Beispiel schafft, den Status bewusst zu heben, dann erleben wir ihn plötzlich mit einer Ausstrahlung die ein „Jetzt rede ich, unterbrich mich nicht“ deutlich macht. Damit einher geht eine völlig veränderte Körpersprache und eine Veränderung der Stimme. Entscheidend aber ist die Veränderung im Blick. Die Augen werden kühler, distanzierter und härter.

### Was kann man tun, um Machtverhältnisse in bestimmten Situationen bewusst zu verändern?

Der Schritt vom tieferen in den höheren Status besteht in der Schaffung einer gewissen emotionalen Distanz zwischen mir und den anderen. In dem Moment, wo ich mich von dem Wohlwollen der anderen unabhängig machen kann und in meinem tiefsten Inneren das eigene Ziel wichtiger ist, bin ich auf dem richtigen Weg. Umgekehrt geht es bei der Bewegung in den tieferen Status darum, Nähe auszuhalten. Bei beiden Bewegungen führt die Veränderung aus dem einen Status in den anderen über eine Brücke. In dem Moment, in dem ich diese Brücke betrete, verlasse ich das eigene, sichere Verhaltensterritorium und verspüre prompt Angst. Die bewusste Änderung des Status in Stresssituationen ist mit Ängsten besetzt. Aber wie bei allen Ängsten führt der Weg aus der Angst immer durch die Angst hindurch.

### Gibt es bestimmte Voraussetzungen, die man erfüllen muss, um das Status-Modell erfolgreich umzusetzen?

Die wichtigste Voraussetzung ist sicherlich der geschützte Raum im Workshop und die entsprechende Begleitung des Coaches. Weitere Voraussetzungen sind die Schaffung von Rollendistanz und Humor. Das eigene Verhalten und das anderer hinterfragen und aus einem anderen Blickwinkel sehen, eröffnet oft neue Perspektiven. Humor ist dabei ganz wichtig, da er genau diese Rollendistanz hervorruft. Humor schafft unvermutet neue Einsichten und Erkenntnisse. Lachen lockert den Geist.

Der Prozess selbst ist dann ähnlich geprägt durch ein Ausprobieren wie im Theater: Durch individuelles Ausprobieren herausfinden, was für die jeweilige Person der authentische Weg ist. Das Ziel ist immer die Erweiterung der eigenen Handlungskompetenz mit durchsetzungsfähigem Auftreten, ohne dabei die eigene Persönlichkeit zu verleugnen. Sich nicht mehr selbst sabotieren und dann von anderen unterbuttern lassen nach dem Motto: „Wie konnte mir das nur passieren, ich hatte mich doch inhaltlich so gut vorbereitet“. Stattdessen können wir selbst entscheiden, wann wir weich und sympathisch sind und wann wir pro-aktiv, respektvoll und durchsetzungsfähig auftreten im Sinne von: „Jetzt bestimme ich, wo's langgeht.“

➔ zum Seminarangebot

## Neues aus dem Franchise-Recht



### Ein Fall aus der Praxis: Der Internetauftritt in Franchise-Systemen Teil 1

➔ RA Ruth Dünisch,  
teclegal Habel

Im Franchising kommt den Systemkennzeichen ganz erhebliche Bedeutung zu, denn Franchise-Systeme sind auf Expansion angelegt. Um heute neue Märkte zu erschließen und Kundengruppen zu binden, ist es unumgänglich, sich nach außen über Marken, Corporate Design, aber auch über Websites im Internet zu positionieren und präsentieren.

Nun hat es ein Franchise-Geber mit selbst-

ständigen Vertriebspartnern zu tun, die naturgemäß ein eigenes Interesse daran haben, sich mit ihrem Unternehmen in ihrem Umfeld darzustellen und Kunden zu akquirieren. In diesem Spannungsfeld tauchen immer wieder Fragestellungen auf, die bereits im Franchise-Vertrag angesprochen werden sollten.

Der Markenschutz in einem möglichst frühen Stadium des Unternehmensstarts ist heute bei Franchise-Gebern Standard. Fast immer werden die Schutzrechte im Franchise-Vertrag durch Nennung der Eintragungsnummer oder Beifügung der Eintragungsurkunde nachgewiesen. Aber obwohl in allen Franchise-Systemen EDV-gestützt kommuniziert wird und es

kein System ohne eigene Homepage mehr geben dürfte, bleiben zu den Bereichen „Domainenschutz“ und „gemeinsamer Internetauftritt“ in Franchise-Verträgen immer wieder zahlreiche Fragen offen.

Neben den Marken sollte(n) auch die Domain(s), unter der/denen das Franchise-System seine Website betreibt, im Franchise-Vertrag aufgeführt werden, sind diese doch heute wertvolle Systemkennzeichen. Dabei sollte keinesfalls die zusätzliche Registrierung der sog. „Bindestrichversionen“ in den Fällen, in denen der Unternehmensname bzw. die Wortmarke, die als Domain herangezogen werden soll, aus mehreren Wörtern besteht, vergessen werden.

➤ In diesem Zusammenhang ist sicherzustellen, dass alle Registrierungen auf den Franchise-Geber als "Domaininhaber" lauten und als "Administrativer Ansprechpartner" ebenfalls der Franchise-Geber oder im Fall einer juristischen Person ein technischer Mitarbeiter der Systemzentrale eingetragen ist. Nicht selten findet man Provider als Domaininhaber oder Administrative Ansprechpartner registriert anstelle des auftraggebenden Franchise-Gebers. In diesen Fällen sollte man unbedingt auf einer Umschreibung bestehen.

In Deutschland wird die geographische Top-Level-Domain ".de" vom Deutschen Network Information Center (DENIC) mit Sitz in Frankfurt verwaltet. Dort kann man erfahren, ob die gewünschte Domain noch verfügbar bzw. wer als Domaininhaber registriert ist. Die DENIC ist dabei nicht verpflichtet, Domains auf etwaige Verstöße gegen Marken- oder andere Rechte Dritter zu prüfen.

Stellt man fest, dass ein Franchise-Nehmer oder ein Dritter Inhaber einer Domain ist, die die Markenrechte des Franchise-Gebers tangiert, muss man schnell handeln. Immer wieder kommt es vor, dass verprellte oder ausgeschiedene Partner sowie Wettbewerber unter einer ähnlichen Domain eine Website unterhalten, auf der das Franchise-System bewusst schädigende Inhalte eingestellt werden. Wird die Domain im

Streitfall dann an einen Dritten im Ausland transferiert, ist die Rechtsverfolgung ganz erheblich erschwert.

Man sollte in einem solchen Fall schnellstmöglich einen sog. "Dispute-Antrag" bei der DENIC stellen. Damit kann verhindert werden, dass der aktuelle Domaininhaber die Domain an einen Dritten veräußert oder überträgt und damit ein "Katz- und Maus-Spiel" beginnt. Voraussetzung dafür, dass dem Dispute-Antrag stattgegeben wird, ist der Nachweis älterer Rechte des Franchise-Gebers, wie beispielsweise Marken- oder Namensrechte.

Franchise-Verträge sollten ausdrückliche Regelungen vorsehen, wonach dem Franchise-Nehmer untersagt wird, Domains, die die Marke des Franchise-Gebers oder Bestandteile davon enthalten, für sich zu registrieren.

Eigene Internetwerbung kann Franchise-Nehmern nicht wirksam untersagt werden. Häufig werden die Partner direkt auf der Website des Franchise-Gebers mit repräsentiert oder die Franchise-Zentrale richtet den Partnern sog. "Sub-Level-Domains" ein und gibt ihnen damit die Möglichkeit, unter der Federführung der Zentrale eine eigene Website, die die Vorgaben zur Corporate Identity erfüllt, zu betreiben.

Für den Fall, dass der Franchise-Nehmer eine eigenständige Website für sein Unter-

nehmen unterhält, sollte der Franchise-Geber sein Bestimmungsrecht für die überregionale Werbung ausdrücklich im Franchise-Vertrag verankern und den Franchise-Partner vertraglich verpflichten, das Logo bzw. die Wort-/Bildmarke des Franchise-Gebers ausschließlich unter Beachtung der Grundsätze der Corporate Identity des Franchisesystems zu verwenden. Rechtlich ebenfalls nicht zu beanstanden ist es, wenn sich die Systemzentrale auch einen gewissen Einfluss auf den Inhalt, die graphische Gestaltung, die Verlinkung mit anderen Seiten sowie die Positionierung über Metatags in den Suchmaschinen vorbehält. Jegliche Gestaltung und Änderung der Franchise-Nehmer-eigenen Website sollte ausdrücklich unter dem Vorbehalt der schriftlichen Einwilligung des Franchise-Gebers stehen.

Sowohl Franchise-Geber als auch Franchise-Nehmer haften für die jeweiligen Inhalte ihrer Websites. Die Verantwortlichkeit ist im Impressum zum Ausdruck zu bringen, die Details regelt nunmehr das zum 01.03.2007 in Kraft getretene Telemediengesetz (TMG). Trotzdem empfiehlt es sich, im Franchise-Vertrag eine interne Freistellungsklausel zugunsten des Franchise-Gebers aufzunehmen, haftet die Systemzentrale doch unter wettbewerbsrechtlichen Gesichtspunkten unter Umständen auch für Rechtsverstöße des Franchise-Nehmers.

## VERANSTALTUNGSÜBERBLICK

VERANSTALTUNGSTHEMA	DATUM	ORT	LINK
Führen von Teams - Trainer: Tom Schmitt	14.-16. November 2007	Wartmannsroth	<a href="#">→</a>
22. Deutscher Franchise-Tag	13. September 2007	Düsseldorf	<a href="#">→</a>
Optimale Franchise-Verträge: Rechtsrahmen + Gestaltung	24. November 2007	Köln	<a href="#">→</a>
40. Schule des Franchising	10.-13. Dezember 2007	München	<a href="#">→</a>
START-Messe - Die Messe für Existenzgründung, Franchising und junge Unternehmen	14.-16. September 2007	Essen	<a href="#">→</a>

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Kontaktieren Sie uns für ein Gespräch unter 0911-32003-0 und besuchen Sie uns im Internet unter [www.franchise-institut.de](http://www.franchise-institut.de)!

## IMPRESSUM

Herausgeber: Deutsches Franchise Institut (DFI) GmbH  
 Anschrift: Deutsches Franchise Institut GmbH  
 Fürther Strasse 212 | D-90429 Nürnberg |  
 Telefon ++49.911.32003-0 | Fax ++49.911.32003-20  
 E-Mail: [info@franchise-institut.de](mailto:info@franchise-institut.de)  
 Internet: [www.franchise-institut.de](http://www.franchise-institut.de)  
 Handelsregister Nürnberg HRB 19216  
 Geschäftsführer: Peter Karg

Gestaltung, Inhalt, Layout: Deutsches Franchise Institut (DFI) GmbH

Disclaimer: „Für die technische und konzeptionelle Erstellung des PDF-Newsletter ist die finanzpark AG verantwortlich. Die redaktionellen Inhalte stammen von Seiten des Deutschen Franchise Instituts. Wir weisen darauf hin, dass es sich bei Links, die auf fremde Internet-Angebote hinweisen, um unverbindliche Empfehlungen handelt. Das Deutsche Franchise Institute vermittelt über die Links lediglich den Zugang zu diesen Angeboten; sie hat keinen Einfluss auf deren Inhalte und macht sich diese Inhalte auch nicht zu Eigen.“

Copyright © 2007 Deutsches Franchise Institut (DFI) GmbH  
 Alle Rechte vorbehalten. All rights reserved.