



## EDITORIAL

LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

herzlich willkommen zum online-Newsletter „DFI-Franchiseblick“!

Dank bester Autoren, Aktualität der Themen und unserer langjährigen Erfahrung garantieren wir Ihnen auch heute wieder umsetzbares Wissen.

Franchise ist Beziehungsmarketing – so das Stichwort über dem ersten Beitrag von Dr. Hubertus Boehm, Franchise-Berater der ersten Stunde und Ehrenmitglied des Deutschen Franchise-Verbandes e.V..

Die „Vorvertragliche Aufklärung“ und daraus möglicherweise resultierender „Schadensersatz“ sind nach wie vor „Dauerbrenner“ im Franchise-Recht. RA Günter Erdmann, langjährig erfahrener Franchise-Anwalt, kommentiert einen aktuellen Fall aus der Praxis.

Last, but not least, steht die Frage im Raum, wie Klimawandel, aber auch andere gravierende Veränderungen in Deutschland auch das Franchising beeinflussen werden. Experten wie Prof. Wolfgang Seiler sehen in diesen Entwicklungen bei rechtzeitigem und angemessenem Handeln aber durchaus sehr gute Chancen.

Wir wünschen Ihnen nutzbringende Lektüre!

Ihre Cathrina Pflug

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Franchising: Beziehungsmarketing in Reinkultur</b> Dr. Hubertus Boehm, SYNCON GmbH, München	1
<b>Neues aus dem Franchise-Recht:</b> Ein Fall aus der Praxis: Vorvertragliche Aufklärung und Schadensersatz RA Günter Erdmann, Wenke Erdmann Maeder Giese, Hamburg	2-3
<b>Der globale Klimawandel und das Franchising</b> Prof. Dr. habil. Wolfgang Seiler, IMK-IFU, Garmisch-Partenkirchen	4
Seminarüberblick	4
Impressum	4

## Franchising: Beziehungsmarketing in Reinkultur



→ Dr. Hubertus Boehm  
SYNCON GmbH  
München

In fast allen Märkten werden die Produkte immer ähnlicher. Den Anbietern fällt es immer schwerer, deutlich erkennbare Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Damit werden die Produkte vergleichbar und austauschbar. Die Argumentation konzentriert sich auf den Preis – eine schwache Position für Hersteller und Vertriebspartner.

In dieser Konstellation muss der Unterschied des Angebots aus anderen, produktunabhängigen Merkmalen kommen. Hierfür bietet sich vor allem die Art und Weise an, wie das Produkt verkauft wird. Kein Wunder also, dass „Beziehungsmarketing“ immer mehr an Bedeutung gewinnt. Der verstorbene Handelspapst, Prof. Bruno Tietz, sprach von „High Touch“. Durch konsequent kundenorientierte Gestaltung der Beziehungen zum Kunden kann außerhalb des Produkts Attraktivität und Bindung geschaffen werden. Die häufig starken und belastbaren persönlichen Beziehungen mittelständischer Unternehmer zu ihren Kunden sind hierfür ein Beweis.

Ein Weg zu marktweitem Beziehungsmarketing ist das Franchising. Über seine Franchise-Nehmer baut der Franchise-Geber ein enges emotionales Beziehungsgeflecht zu seinen Endkunden. Er nutzt dabei den Umweg über einen Geschäftstyp, mit dem seine Partner im Markt erfolgreich sein und damit ihre eigenen Ziele verwirklichen können.

Der Franchise-Geber bietet seinen Franchise-Nehmern ein erfolgreich erprobtes Konzept mit Wettbewerbsvorteilen, unterstützt sie umfassend in Betriebsaufbau, Know-how, Betriebsführung sowie Marketing und überwacht zeitnah ihren Erfolg. Das eigentliche „Produkt“ des Franchise-Gebers ist nicht das Angebot im Absatzmarkt (wie eigene Markenartikel, fremde Handelsware oder Dienstleistung), sondern ein „schlüsselfertiger“ Betrieb. Das Angebot des Franchise-Gebers richtet sich an einen „zweiten Markt“: den Markt der „strategischen Allianzen“. Dem Gründer bietet der Franchise-Geber als „Steigbügelhalter“ eine aussichtsreiche

und sichere Existenz, dem etablierten Fachhändler Zukunftssicherheit im Verdrängungswettbewerb, dem Handwerker oder Großhändler ein zweites Bein und dem Investor eine überschaubare Kapitalanlage.

Funktional entspricht ein Franchise-System einem Filialsystem. Der Unterschied liegt auf der emotionalen Ebene: Im Engagement des selbstständigen Partners und den außerordentlich intensiven Beziehungen zwischen Franchise-Gebern und Franchise-Nehmern. Sie erstrecken sich auf alle Elemente und Funktionen, die direkt oder indirekt den Erfolg der Franchise-Nehmer beeinflussen. Intensiver können Beziehungen zwischen selbstständigen Geschäftspartnern nicht sein.

Die Partnerschaft zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer ist eine Beziehung besonderer Art. Keiner kann den anderen übervorteilen, ohne sich selbst zu schaden. Der Wettbewerbsvorsprung aus Synergie wird nur dann wirksam, wenn einer den anderen „glücklich“ macht. Faires Geben und Nehmen ist im Franchising systemimmanent.

Ziel des Franchise-Gebers sind erfolgreiche Franchise-Nehmer. Gelingt es dem Geber, seine Partner im Markt wirtschaftlich erfolgreich zu machen und nachhaltig zu motivieren, hat er sein Vertriebsziel erreicht: ein flächendeckendes, steuerbares und sicheres Absatzsystem mit engagierten Partnern am Point of Sale. Nach der Umweg-Strategie des Franchising ergibt sich dann

der Absatzerfolg für die Produkte und/oder Dienstleistungen des Franchise-Gebers von selbst.

Damit sind Franchise-Systeme Beziehungsmarketing in Reinkultur. Durch das persönliche Engagement des Unternehmers „an der Front“ sind die Beziehungen zwischen Vertriebspartnern und den Endkunden besonders intensiv.

Zugleich ist allerdings auch das Verhältnis des Franchise-Gebers zu seinen Partnern durch Beziehungsmarketing geprägt. Der Franchise-Nehmer hat in der Regel sein gesamtes Vermögen in die Franchise-Existenz investiert und sich beträchtlich verschuldet. Sinngemäß gilt dies auch, wenn er neben seinem bestehenden Geschäft ein „zweites Bein“ aufgebaut hat. Sein wirtschaftliches Schicksal hängt vom Erfolg des Franchise-Konzepts ab. Dies bedeutet Erfolgsdruck. Vorbilder und Mannschaftsgeist schaffen Begeisterung. „Pull & Push“ sorgen für hohe Motivation - allerdings bei hoher Sensibilität. Daher sind Franchise-Partnerschaften emotional hoch „aufgeladen“.

Franchising ist ein Werkzeug - mit Vorteilen und Nachteilen. Zu den Vorteilen für den Franchise-Geber gehören:

- Marktweit dichtes Vertriebsnetz
- Größere Marktnähe
- Geringere Fixkosten
- Hochmotivierte Vertriebspartner
- Qualifizierte Vertriebspartner

- Durchgängiger Vertriebskanal
- Steuerbare und kontrollierbare Aktivitäten
- Sicherer Absatz
- Hohe Produktivität

In vielen Fällen können die strategischen Ziele eines Unternehmens nur mit diesen franchisetypischen Vorteilen realisiert werden. In zunehmendem Maß erkennen dies auch die Konzerne.

Zu den Nachteilen des Franchising gehören:

- Koordination von Individuen
- Freiheitsdrang der Partner
- emotionales Konfliktpotenzial
- anspruchsvolle Führung
- ständiges Motivations- und Konflikt-Management

Franchising bedeutet Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Individuen auf Dauer. Partner haben Preishoheit und fordern Freiräume. Das Stimmungsklima wechselt und ist schwer zu erfassen. „Revolutionen“ sind nicht auszuschließen. Entscheidend für die Stärke des Franchise-Vertriebs ist die Bindungskraft des Franchise-Gebers. Sie entsteht aus Wettbewerbsvorteilen und Charisma - nicht aus dem Vertrag. Somit bedeutet Franchising auch für den Franchise-Geber eine Herausforderung. Sie ist der Preis für die Vorteile, Franchising - für ein marktweites Beziehungsmarketing.

## Neues aus dem Franchise-Recht



→ RA Günter Erdmann,  
Wenke Erdmann  
Maeder Giese,  
Hamburg

### Ein Fall aus der Praxis: Vorvertragliche Aufklärung und Schadensersatz

Immer wieder steht das Thema „Verletzung vorvertraglicher Aufklärungspflichten“ im Vordergrund gerichtlicher Auseinandersetzungen, insbesondere bei fehlgeschlagenen Existenzgründungen.

Im Streitfall ging es um die Übernahme

eines schon zu einem früheren Zeitpunkt betriebenen Einzelhandelsgeschäftes.

Vor Vertragsabschluss erhielt der Franchisenehmer eine Umsatzprognose, die als „Musterwirtschaftlichkeitsberechnung“ für den zu übernehmenden Laden überschrieben war. Diese Berechnung beinhaltete einen prognostizierten jährlichen Umsatz und Gewinn. In der Folgezeit konnte der Fran-

chisenehmer allerdings nicht einmal die Hälfte der prognostizierten Umsätze erreichen, was nach Auffassung des Franchisegebers an mangelnder Umsetzung des Konzeptes, Nichteinhaltung von Aktionen und Aufrechterhaltung der Ladenöffnungszeiten lag.

Der Franchisenehmer erklärte über einen in der Branche bekannten Franchisenehmer-

- Anwalt die Anfechtung des Franchisevertrages und machte Schadensersatzansprüche geltend.

Der Franchisenehmer stützte seine Ansprüche darauf, dass die vorvertraglich zur Verfügung gestellten Umsatz- und Ertragszahlen unrealistisch gewesen seien.

Das LG Lüneburg wies den Antrag auf Prozesskostenhilfe mangels hinreichender Aussicht auf Erfolg zurück. Das Gericht führte dazu aus, dass eine Verletzung vorvertraglicher Aufklärungspflichten nicht aus der überlassenen Musterwirtschaftlichkeitsberechnung folge. Schon aus der Bezeichnung „Muster“ werde deutlich, dass es sich um keine, auf konkreten Zahlen beruhende Berechnung handele, sondern nur ein Berechnungsbeispiel aufgezeigt wurde. Eine Rentabilitätsuntersuchung sei hingegen ebenso wenig geschuldet wie eine Standortanalyse.

Der Franchisenehmer legte gegen diesen Beschluss sofortige Beschwerde ein. Durch Beschluss des OLG Celle wurde die Entscheidung des LG Lüneburg aufgehoben und die Sache zur Entscheidung zurückverwiesen. Das OLG Celle begründete seine Entscheidung damit, dass sich die Musterwirtschaftlichkeitsberechnung laut Überschrift auf den konkret in Aussicht genommenen Standort beziehen würde. Der Schadensersatzanspruch könne daher nicht mit dem Argument verneint werden, die Antragsgegnerin habe erkennbar nur ein abstraktes Rechenbeispiel vorgelegt.

Nach Zurückverweisung wies das LG Lüneburg allerdings erneut den gestellten Antrag zurück. Nunmehr begründete das LG Lüneburg die Entscheidung damit, dass es dem Franchisenehmer an einem kausalen Schaden fehle. Dem Franchisenehmer sei zwar im Ansatz darin zuzustimmen, dass eine widerlegbare Vermutung dafür sprechen kann, dass der umfassend und vollständig aufgeklärte Franchisenehmer in Kenntnis der wahren Risiken den Vertragsschluss unterlassen hätte. Diese Darlegungs- und Beweiserleichterung greife aber nur dann, wenn bei fehlerfreier Aufklärung zweifelsfrei zutage getreten wäre, dass für den Geschädigten nur eine Ent-

scheidung – hier die Abstandnahme vom Vertragsschluss – sinnvoll gewesen wäre. Dies war nach Auffassung des Gerichts jedoch nicht der Fall.

Die pflichtgemäße Aufklärung beinhaltet, dass dem Franchisenehmer deutlich zu machen ist, dass die in der Musterberechnung genannten Zahlen auch vom Franchisenehmer erreicht werden können. Dass diese Umsatzzahlen allein aber den Ausschlag zum Vertragsschluss gegeben hätten, ergebe sich aus dem Vortrag des Franchisenehmers nicht. Nach eigenen Angaben sei er nicht in der Lage gewesen, die Umsatzprognose auch nur annähernd zu erreichen. Dennoch habe der – im Einzelhandel nicht unerfahrene – Franchisenehmer weder eine außerordentliche noch eine ordentliche Kündigung erklärt.

Ferner sei der Franchisenehmer nicht der Behauptung des Franchisegebers entgegengetreten, unternehmerische Fehlentscheidungen, nicht aber fehlende Umsatzmöglichkeiten seien für den geltend gemachten Schaden kausal geworden. Danach habe der Franchisenehmer im ersten Geschäftsjahr die Erwerbsaufwendungen für die Geschäftsausstattung in voller Höhe abgeschrieben, wobei eine lineare oder degressive Abschreibung auf die Folgejahre geboten gewesen wäre. Weiter habe der Franchisenehmer nicht bestritten, die vertraglich vereinbarten Öffnungszeiten nicht eingehalten, sowie an den Verkaufs- oder Werbemaßnahmen nur in geringem Umfang teilgenommen zu haben.

Hiermit war die gerichtliche Auseinandersetzung allerdings noch nicht zu Ende. Auf die erneute sofortige Beschwerde vermochte das OLG Celle eine Verletzung vorvertraglicher Aufklärungspflichten nicht zu erkennen.

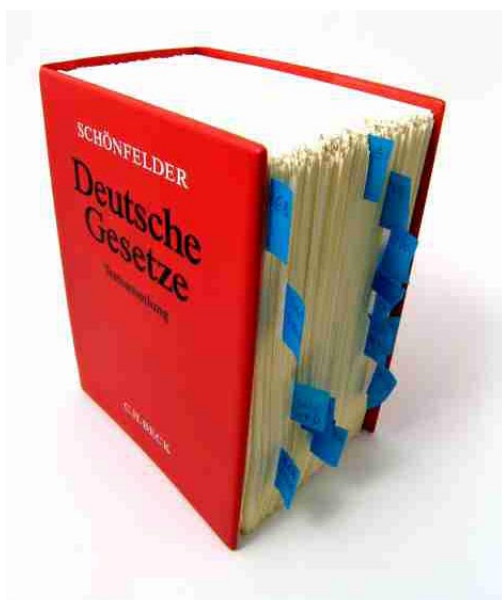
Auf die zur Verfügung gestellte Umsatzprognose könne sich der Franchisenehmer nur berufen, wenn er selbst seine wesentlichen Verpflichtungen aus dem Franchisevertrag einhält. Der Franchisenehmer habe jedoch die vertraglich vereinbarten Öffnungszeiten nicht eingehalten, sondern diese vielmehr verkürzt. Der Franchisenehmer hätte zumindest darlegen und bewei-

sen müssen, dass die vom Franchisegeber genannten Zahlen auch bei Einhaltung der dem Franchisenehmer obliegenden Pflichten nicht zu erzielen gewesen wären, da Öffnungszeiten sich auf den Umsatz und die Gewinne eines Betriebes auswirkten.

Das OLG Celle nahm in der Begründung sogar eine fiktive Berechnung der erzielbaren Umsätze unter Zugrundelegung verlängerter Öffnungszeiten vor und kam zu dem Ergebnis, dass der in der Musterwirtschaftlichkeitsberechnung angegebene Umsatz bei Einhaltung der vertraglich vereinbarten Öffnungszeiten auch hätte erreicht werden können.

Im Ergebnis ist in der Praxis darauf zu achten, dass mit aller Sorgfalt Wirtschaftlichkeitsberechnungen erstellt werden, die auch vor Gericht Bestand haben. Bei bestehenden Läden und Franchisegeschäftsbetrieben ist es in jedem Falle ratsam, die tatsächlich durch den vorherigen Franchisenehmer erzielten Umsätze offenzulegen und zur Verfügung zu stellen.

Im übrigen ist auch dies wieder ein Beispiel dafür, wie sinnvoll es ist, insgesamt ein vorvertragliches Aufklärungsdokument zu entwickeln, das von seinen Inhalten her jeglicher gerichtlicher Überprüfung standhält.



## Der globale Klimawandel und das Franchising



→ Prof. Dr. habil. Wolfgang Seiler, IMK-IFU, Garmisch-Partenkirchen

Wir befinden uns in einem dramatischen Klimawandel, der viel schneller und umfangreicher als bisher angenommen erfolgt und mit erheblichen ökologischen, ökonomischen und sozialen Folgen verbunden ist. Wesentliche Ursachen für diesen Klimawandel sind verschiedene menschliche Aktivitäten, die aufgrund der wachsenden Weltbevölkerung sowie des steigenden Lebensstandards in den Entwicklungs- und Schwellenländern weiter zunehmen und zu einer verstärkten Klimaänderung führen werden. Das Klima in Deutschland und hier insbesondere in Süddeutschland hat sich schneller als im globalen Mittel verändert.

Als Folge davon haben die Anzahl und Intensität der meteorologischen Extremereignisse (Starkniederschläge, Dürren, Hitzeperioden, Stürme) als auch die daraus resultierenden Schäden stark zugenommen, die nahezu alle ökologischen und wirtschaftlichen Sektoren umfassen. Diese Entwicklung wird sich aufgrund der Trägheit des Klimas in den nächsten 40 Jahren fortsetzen, d.h. aber auch, dass eine weitere Klimaänderung überhaupt nicht mehr vermeidbar ist. Für diesen Zeitraum muss mit einer weiteren Temperaturzunahme in Deutschland um bis zu 2°C und einer signifikanten Veränderung der Verteilung und der Intensität der Niederschläge gerechnet werden, die mit noch kaum abschätzbaren ökonomischen und sozialen Folgewirkungen verbunden sind.

In Anbetracht dieser Entwicklung müssen deshalb die Anstrengungen zur Vermeidung von Emissionen klimarelevanter Spurengase (hier insbesondere des Kohlendioxids) verstärkt werden, um den weiteren Klimawandel auf einen noch tolerierbaren Wert zu stabilisieren. Unabhängig davon müssen umfangreiche Maßnahmen zur Anpassung an die aus der Klimaänderung resultierenden Konsequenzen definiert und umgesetzt werden. Klimaschutz mit den beiden Komponenten Vermeidung und Anpassung ist in diesem Sinne nicht nur eine der größten gesellschaftspolitischen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte, sondern gleichzeitig auch eine große Chance für die Industrie, auf dem Weltmarkt eine führende Position zu gewinnen und dadurch auch neue Arbeitsplätze in Deutschland zu schaffen.

Einen ganz besonderen Stellenwert haben diese klimatischen Entwicklungen, aber auch z.B. der Unterschied der Regionen und die Bevölkerungsstruktur, in langfristig angelegten Franchisebeziehungen. Hier sind Weitsicht und Vorausschau gefragt. Bei genauer Kenntnis und wirkungsvollen Maßnahmen sowie möglicherweise neuen Produkten eröffnet sich für die Franchise-Wirtschaft durchaus die große Chance, als Gewinner aus den anstehenden Veränderungen hervorzugehen.

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)!

## VERANSTALTUNGSÜBERBLICK

VERANSTALTUNGSTHEMA	DATUM	ORT	LINK
39. Schule des Franchising	25.-28. Juni 2007	München	→
1. Franchise Zukunfts-Forum	28. Juni 2007	Köln	→
22. Deutscher Franchise-Tag	13. September 2007	Düsseldorf	Aktuelles Programm in Arbeit
Optimale Franchise-Verträge: Rechtsrahmen und Gestaltung	24. November 2007	Köln	Aktuelles Programm in Arbeit
40. Schule des Franchising	10.-13. Dezember 2007	München	Aktuelles Programm in Arbeit
START-Messe	06.-07. Juli 2007	Nürnberg	→
START-Messe	14.-16. September 2007	Essen	→

### 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.