



EDITORIAL

LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

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

Auch heute möchten wir Ihnen wieder aktuelle Themen vorstellen, verfasst von unseren Trainern und Experten der Branche.

Franchisegebühren sind ein wichtiger Bestandteil und Funktionsträger der Franchiseverträge. Dr. Markus Preißner klärt über Leistungsvergütung zwischen Franchisegeber und -nehmer auf, und gibt Tipps, wie Sie eine beiderseitig erfolgreiche Partnerschaft schließen können.

Aktive Neukundenakquise sollte die Grundlage eines jeden zukunftsorientierten Unternehmens bilden. Wie Sie erfolgreich Kunden gewinnen können und was zu beachten ist, verrät Ihnen Wolfgang Steffen.

In unserem Themenschwerpunkt „Neues aus dem Franchise-Recht“ kommentiert für Sie RA Dr. Helmuth Liesegang wieder einen aktuellen Fall aus der Praxis. Thema ist eine Klage auf Ausgleichsanspruch eines Insolvenzverwalters, trotz Verkaufs der Kundenkartei an Dritte.

Wir wünschen Ihnen nutzbringende Lektüre!

Ihre Anett Schmidt

INHALTSVERZEICHNIS

Franchisegebühren im Fokus Dr. Markus Preißner, ifh Institut für Handelsforschung, Köln	1
Strategisch zu neuen Kunden Interview mit Wolfgang Steffen	2
Neues aus dem Franchise-Recht: Ein Fall aus der Praxis: Ausgleichsanspruch trotz Verkaufs der Kundenkartei an einen Dritten RA Dr. Helmuth Liesegang, Liesegang & Collegen, Wuppertal	3
Seminarüberblick	4
Impressum	4

Franchisegebühren im Fokus



→ Dr. Markus Preißner
Institut für Handels-
forschung

Vereinbarungen über die Struktur und Höhe von Franchisegebühren zählen zu den zentralen Bestandteilen von Franchiseverträgen. Ihre große Bedeutung ist zum einen darin begründet, dass sie die Entlohnung des Franchisegebers auch dann sicherstellen, wenn die Leistungen des Franchisegebers den Franchisenehmern nicht einzeln in Rechnung gestellt werden. Zum anderen wird unterstellt, dass von der Ausgestaltung des Gebührensystems Auswirkungen auf das Verhalten der Systempartner ausgehen. Die Bereitschaft der Franchisenehmer zur Zahlung von Franchisegebühren hängt insbesondere davon ab, welche ökonomischen Konsequenzen aus der Systemzugehörigkeit hervorgehen, wie sicher diese vorherzusehen sind und wie sie sich im Vergleich zu alternativen Einkommensmöglichkeiten darstellen. Potentielle Franchisenehmer müssen sich vom Eintritt in eine Franchiseorganisation unter Berücksichtigung der Gebühreuzahlungen einen gewissen Mindestnutzen versprechen. So lassen sich in etablierten und überdurchschnittlich erfolgreich strächtigen Franchisesystemen tendenziell höhere Gebühren durchsetzen als in Franchisesystemen, die sich noch nicht am Markt bewährt haben. Dies gilt insbesondere für Eintrittsgebühren und fixe laufende Franchisegebühren. Daneben hängt die Zahlungsbereitschaft der Franchisenehmer auch vom Zeitablauf der Inanspruchnahme der Leistungen des Franchisegebers ab:

(1) Nehmen Franchisenehmer Leistungen des Franchisegebers einmalig in Anspruch (z.B. beim Systemeintritt), sollte auch die Entlohnung dieser Leistungen einmalig zum Zeitpunkt der Leistungsanspruchnahme erfolgen. Also bietet es sich an, die Leistungen, die Franchisenehmer unmittelbar beim Eintritt in eine Franchiseorganisation in Anspruch nehmen (z.B. Anfangsschulung, Übernahme eines Ladeneinrichtungskonzepts), innerhalb einer Eintrittsgebühr entlohnen zu lassen. Tendenziell werden sich also höhere Eintrittsgebühren

➤ durchsetzen lassen, je umfangreicher sich die Unterstützungsleistungen des Franchisegebers beim Systemeintritt darstellen.

(2) Werden Leistungen mehrmalig (periodisch) in Anspruch genommen, können diese durch die Zahlung von laufenden (periodenbezogenen) Franchisegebühren entgolten werden. Also werden sich tendenziell umso höhere laufende (periodenbezogene) Franchisegebühren durchsetzen lassen, je umfangreicher sich die Unterstützung der Franchisenehmer durch den Franchisegeber in den einzelnen Perioden der Systemzugehörigkeit darstellt. Verändert sich das Ausmaß der Inanspruchnahme des Franchisepaketes oder die diesem entgegengebrachte Wertschätzung während der Dauer der Systemzugehörigkeit nicht (z.B. fortlaufend Nutzung von Marken und Schutzrechten des Franchisegebers), werden Franchisenehmer bereit sein, die Inanspruchnahme des Franchisepaketes durch die Zahlung von fixen laufenden Franchisegebühren zu entlohnen. Nehmen Franchisenehmer die im Franchisepaket zusammengefassten Leistungen im Zeitablauf jedoch in unterschiedlichem Ausmaß in Anspruch oder verändert sich ihre Wertschätzung diesen gegenüber, so ist die Höhe der (fixen) Franchisegebühren ex ante in Abhängigkeit

von der Dauer der Systemzugehörigkeit zu differenzieren oder variabel zu gestalten (z.B. gewinn- oder umsatzabhängig).

Abgesehen von der Entlohnung des Franchisegebers für die von ihm im Rahmen der Systempartnerschaft erbrachten Leistungen, gehen von Franchisegebühren auch Anreize für (potentielle) Franchisenehmer aus, sich in einer vom Franchisegeber gewünschten Weise zu verhalten. Ist es dem Franchisegeber beispielsweise nicht möglich, die Fähigkeiten und Absichten potentieller Franchisenehmer sicher vorherzusehen, dann ist es zweckmäßig, einen Selbstselektionsmechanismus in Gang zu setzen, der diejenigen von einem Systemeintritt abhält, die sich selbst nicht als hinreichend fähig oder motiviert erachten, erfolgreich innerhalb der Franchiseorganisation tätig zu sein. Die Selbstselektion der Franchisenehmer kann insbesondere durch hohe Eintrittsgebühren herbeigeführt werden, da diese nur amortisiert werden können, wenn Franchisenehmer langfristig erfolgreich in der Franchiseorganisation tätig sind. Folglich führen hohe Eintrittsgebühren auch dazu, dass Franchisenehmer langfristig an ein Franchisesystem gebunden werden und einem Systemausschluss vorbeugen, indem sie sich systemkonform, gemäß den im

Franchisevertrag getroffenen Vereinbarungen, verhalten.

Wird der Franchisegeber an den Ergebnissen (Umsätzen, Gewinnen) der Franchisenehmer mittels einer variablen Franchisegebühr beteiligt, geht hieraus ein Anreiz hervor, den unternehmerischen Erfolg der Franchisenehmer zu fördern.

Es hat sich gezeigt, dass die im Franchisevertrag enthaltenen Gebührenvereinbarungen zum einen die Entlohnung des Franchisegebers sicherstellen und zum anderen das Verhalten der Systempartner (mit)bestimmen. Doch sind die Franchisevereinbarungen als komplexe Einheit zu verstehen, in der die einzelnen Klauseln ihre Wirkungen gemeinschaftlich entfalten. Daher ist es angezeigt, sämtliche Franchisevereinbarungen – und damit auch die Regelungen zur Zahlung von Franchisegebühren – simultan unter Berücksichtigung der relevanten systeminternen und -externen Gegebenheiten festzulegen.

➔ **Einen ausführlichen Überblick über die Gebührengestaltung in Franchiseorganisationen gibt der Autor in seinem Buch: „Franchisegebühren: Ziele, Aktionsparameter, Bestimmungsfaktoren“.**

Strategisch zu neuen Kunden



➔ Wolfgang Steffen

Ein Interview mit Wolfgang Steffen

Ohne die Gewinnung neuer Kunden kann kein Unternehmen überleben. Trotzdem verfügen viele kleine und mittelständische Unternehmen über keine klare Strategie zur Neukundengewinnung. Fast 75 Prozent aller Unternehmen wissen nicht genau, welche Erwartungen potenzielle Kunden haben. Auf der anderen Seite sind 25 Prozent aller Kunden jederzeit bereit, zu einem anderen Unternehmen zu wechseln.

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Fehler bei der Neukundengewinnung?
Der größte Fehler besteht darin, gar keine

Neukundenakquise zu betreiben. Viele Unternehmen beschäftigen sich hauptsächlich mit sich selbst und mit der Pflege ihrer Bestandskunden. Doch angesichts steigenden Kostendrucks und abnehmender Deckungsbeiträge kommt irgendwann der Punkt, wo sich das nicht mehr trägt. Aktive Neukundengewinnung bildet das Fundament für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Auf ein fehlendes Fundament kann man nicht aufbauen.

Was verbirgt sich hinter dem Begriff „strategische Neukundengewinnung“?
Strategische Neukundengewinnung bedeutet, dass man nicht planlos neue Kunden akquiriert, sondern zielgerichtet bei

der Neukundengewinnung vorgeht. Wichtig ist dabei eine klare Zielsetzung. Wer sich das Ziel setzt, in diesem Monat oder Jahr 10 neue Kunden mit einem Mindestumsatz von 50.000 Euro zu gewinnen, wird erfolgreicher sein als jemand, der seine Ziele nicht fest definiert und es somit dem Zufall überlässt. Dabei kann es unter Umständen sogar von Vorteil sein, umsatzschwache Kunden zu verlieren. Allerdings nur, wenn man die frei werdenden Ressourcen zur Gewinnung lukrativer Neukunden einsetzt. Strategische Neukundengewinnung beinhaltet außerdem, das Umsatzpotenzial von Bestandskunden auszuschöpfen und diese gezielt als Multiplikatoren einzusetzen.

➤ Welche Fragen sollte man sich vor der Neukundengewinnung stellen?

Jedes Unternehmen sollte sich klar machen, in welchem Umfeld es sich bewegt, wo die eigenen Stärken liegen, welche Schwächen der Wettbewerb hat, wen sie als Kunden gewinnen möchten, was potenzielle Neukunden von ihnen erwarten, wie sie auf neue Kunden zugehen möchten und welche Ressourcen für die Neukundengewinnung zur Verfügung stehen. Viele Unternehmen konzentrieren die Ressourcen zu meist auf die Produktentwicklung. Haben sie keine ausreichenden Ressourcen für die Neukundenakquise, sollten sie entweder zusätzliche Mitarbeiter einstellen, externe Vertriebspartner beauftragen oder die eigenen Ressourcen auf die Marktseg-

mente konzentrieren, welche die größten Chancen versprechen.

Wie sollte die strategische Neukundengewinnung idealtypisch aussehen?

Am Anfang sollte ein firmeninternes Brainstorming stehen, um zu erkennen, wo die eigenen Stärken liegen, und zu überlegen, wie man sie richtig ausspielt. Dazu gehört, dass man sich nicht nur als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen versteht, sondern in erster Linie als Problemlöser des Kunden. Wer als Problemlöser auftreten möchte, muss natürlich die Probleme des Kunden kennen. Ergiebige Quellen sind neben den eigenen Vertriebsmitarbeitern Zielgruppenbefragungen, Kundenforen, Kundenreklamationen und Wettbewerbsan-

gebote. Wer die Probleme der Kunden kennt, ist seinen Mitbewerbern eine entscheidende Nasenlänge voraus.

Welche Instrumente sind bei der Neukundengewinnung am erfolgversprechendsten?

Grundsätzlich gibt es zwei Vorgehensweisen zur Neukundengewinnung. Bei der Frontalmethode ruft man den potenziellen Neukunden direkt an, um einen Termin zu vereinbaren. Bei der Guerilla-Methode schickt man ihm vorab ein Mailing und hakt dann telefonisch nach, um einen Termin zu vereinbaren. Die Erfolgchancen sind bei beiden Methoden gleich hoch.

➔ [zum Seminarangebot](#)

Neues aus dem Franchise-Recht



Ein Fall aus der Praxis: Ausgleichsanspruch trotz Verkaufs der Kundenkartei an einen Dritten

➔ RA Dr. H. Liesegang
Liesegang & Kollegen

Auf das Verhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer sind die Regelungen des Handelsvertreterrechts bekanntlich größtenteils anwendbar. Insoweit empfiehlt es sich, die Rechtsentwicklungen auf diesem Gebiet zu verfolgen. Daher ist die Entscheidung des Bundesgerichtshofs vom 28.06.2006 (VIII ZR 350/04) zum Handelsvertreterausgleichsanspruch für Franchisegeber von Interesse.

Einem Handelsvertreter kann nach Beendigung seines Handelsvertretervertrages für die Akquisition von Kunden während der Vertragslaufzeit ein Ausgleichsanspruch gegen den Unternehmer zustehen. Der Anspruch besteht allerdings nicht, wenn eine Ausgleichszahlung unter Berücksichtigung aller Umstände unbillig ist. Wann dies der Fall ist, lässt sich nicht an bestimmten Einzelkriterien festmachen. Vielmehr sind die gesamten persönlichen und sachlichen Besonderheiten des Einzelfalles, insbesondere auch die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse der Parteien in die Billigkeits-

prüfung einzubeziehen. Die Vorschriften über den Handelsvertreterausgleichsanspruch gelten für Vertrags Händler und Franchisenehmer entsprechend, wenn diese – wie üblich – in die Absatzorganisation des Herstellers bzw. Franchisegebers eingegliedert und darüber hinaus verpflichtet sind, den Kundenstamm an den Unternehmer zu überlassen und dieser sich die Vorteile des Kundenstamms sofort und ohne weiteres nutzbar machen kann.

Der aktuelle Fall

Eine Vertragshändlerin hatte sich verpflichtet, der Herstellerin (im Folgenden: Unternehmerin) die Daten geworbener Kunden bekannt zu geben, was auch laufend erfolgte. Die Vertragshändlerin wurde insolvent. Im Rahmen der Abwicklung des zuvor durch die Unternehmerin gekündigten Vertragshändlervertrages übertrug der Insolvenzverwalter die Kundenkartei an den Ehemann der Vertragshändlerin. Zudem machte er bei der Unternehmerin einen Ausgleichsanspruch geltend. Diese weigerte sich zu zahlen. Die daraufhin erhobene



Klage wurde zweitinstanzlich abgewiesen. Ein Ausgleich entspreche wegen der Übertragung der Kundenkartei auf einen Dritten nicht der Billigkeit. Durch die Ausgleichszahlung solle der Unternehmer die Möglichkeit erwerben, den Kundenstamm ohne störende Einflüsse nutzen zu können. Eine beeinträchtigungsfreie Nutzungsmöglichkeit bestehe jedoch nicht, wenn der in dem Kundenstamm verkörperte Vermögenswert durch die Übertragung der Kundendaten auf einen Dritten verwertet worden sei. Die Billigkeit erfordere auch nicht die Gewährung eines reduzierten Ausgleichs. Dem ist der BGH entgegengetreten. Es sei schon nicht richtig, dass der Unternehmer

➤ durch die Zahlung des Ausgleichs die Möglichkeit erwerben soll, den Kundenstamm ohne störende Einflüsse durch den Ausgleichsberechtigten zu nutzen. Der Zweck des Ausgleichsanspruchs bestehe im Ausgleich der Nachteile, die der Vertriebsmittler dadurch erleide, dass er die von ihm geschaffenen Kundenkontakte infolge der Vertragsbeendigung nicht mehr nutzen kann. Ein Ausgleichsanspruch sei daher selbst bei einer Konkurrenzfähigkeit des ausgeschiedenen Handelsvertreters unter Ausnutzung der während des Bestehens des Vertragshändlervertrages gewonnenen Kundenkontakte nur insoweit ausgeschlossen, wie durch die Konkurrenzfähigkeit einerseits die Vorteile des Unternehmers aus Geschäften mit den betreffenden Kunden und andererseits die Nachteile des Berechtigten infolge von Provisionsverlusten gemindert werden. Darüber hinaus sei ein Abzug aus Billigkeitsgründen möglich. Der Anspruch sei jedenfalls nicht von vornherein ausgeschlossen. Das Gleiche gelte auch dann, wenn ein

Dritter die Konkurrenzfähigkeit aufnimmt, nachdem ihm die Kundenkartei übertragen wurde. Die Verwertung der Kundenkartei durch einen Dritten sei daher nur bei der Prognose der Unternehmervorteile und der Nachteile des Berechtigten sowie einem etwaigen Billigkeitsabzug zu berücksichtigen.

Fazit

Der BGH berücksichtigt – zumindest theoretisch – die Interessen beider Seiten. Der Unternehmer muss im Ergebnis nur insoweit Ausgleich leisten, wie ihm die Kundenakquisition des Handelsvertreters nutzt; dieser kann den Teil seiner Kundendaten, die dem Unternehmer nicht nutzen und für die er keinen Ausgleich erhält, anderweitig verwerten.

Relevanz für die Praxis

In der Praxis dürfte sich jedoch ein anderes Bild zeigen. So wird die nach dem Urteil nötige Kategorisierung der einzelnen Kunden in solche, die dem Unternehmer noch nüt-

zen und solche, die ihm nicht mehr nützen, nicht immer möglich sein. Hiermit entsteht ein erhebliches Konfliktpotential, was zu kostenintensiven und langwierigen Rechtsstreitigkeiten führen kann.

In jedem Franchise-System muss genau geprüft werden, ob umfassende Informationspflichten über die neu gewonnenen Kunden notwendig sind und/oder ob Verpflichtungen zur Überlassung des Kundenstamms für den Fall der Vertragsbeendigung wirtschaftlich erforderlich erscheinen. Kann auf diese Regelungen verzichtet werden und liegt auch keine „automatische Übernahme des Kundenstammes“ (wie etwa in dem bekannten „Bäckerei Kamps Fall“ vor), so entsteht kein Ausgleichsanspruch. In jedem Fall ist es angezeigt, genau zu prüfen, ob Kundenübertragungsklauseln und darauf abzielende Maßnahmen bei Vertragsende notwendig und gewollt sind. Die Gefahr, einem Ausgleichsanspruch zu unterliegen, ist bei Bestehen derartiger Verpflichtungen erheblich.

VERANSTALTUNGSÜBERBLICK

VERANSTALTUNGSTHEMA	DATUM	ORT	LINK
„1. Franchise Zukunfts- Forum Die Zukunft kennen - die Chancen nutzen“	28. Juni 2007	Köln	→
Der verkäuferische Innendienst-Trainer: W. Steffen	17. September 2007	Stuttgart	→
22. Deutscher Franchise-Tag	13. September 2007	Düsseldorf	→
Optimale Franchise-Verträge: Rechtsrahmen und Gestaltung	24. November 2007	Köln	→
40. Schule des Franchising	10.-13. Dezember 2007	München	→
START-Messe - Die Messe für Existenzgründung, Franchising und junge Unternehmen	06.-07. Juli 2007	Nürnberg	→
START-Messe - Die Messe für Existenzgründung, Franchising und junge Unternehmen	14.-16. September 2007	Essen	→

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!

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
 Internet: 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 Institut. 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.