

Von Franchising und Freiheit

Viele Franchiseunternehmen wie McDonald's haben einmal klein angefangen. Mittlerweile haben sie ein grosses Netzwerk unabhängiger Franchisenehmer. Doch wie unabhängig sind diese? Das wollten wir genauer wissen und fragten beim Franchiseverband «Swiss Distribution» nach.

Interview

Mark Gasser

Melanie Käser, der ehemalige Franchise Verband strebt mit dem neuen Namen «Swiss Distribution» eine Öffnung gegenüber allen «integrierten Vertriebsmodellen» an. Das klingt sehr technisch. Warum war diese Umbenennung nötig?

Käser: Das waren verschiedene Faktoren. Einerseits die Digitalisierung und die immer herausfordernde Kommunikation waren ein wichtiger Ausgangspunkt, hinzu kam der Wunsch, sich zeitgemäss zu öffnen. Denn viele Systemgeber haben heute nicht nur eigene Filialen oder machen nur Franchising oder nur Agenturen. Oft macht es der Mix aus. In der Schweiz gibt es auch Systeme, die Eigenfilialen haben, aber im Ausland franchisieren. Aber wenn man als «System» ein Unternehmen versteht, das mit selbständigen Partnern arbeitet, ist der Unterschied von aussen oftmals nicht erkennbar. Beispiel Valora: Früher arbeiteten sie mit ihren Convenience-Läden im Franchising-System. Mittlerweile hat die Firma auf Agenturbetrieb umgestellt. Der Verband möchte für sämtliche solcher Systeme offen stehen und ist überzeugt davon, dass die Systeme auch voneinander lernen können.

Nochmals für Laien: Was ist der Unterschied zwischen einer Franchise und einer Agentur?

Käser: Der Agenturvertrag ist in der Schweiz gesetzlich geregelt, Franchising nicht: Einfach gesprochen, gehören bei ersterem die Produkte im Laden dem Agenturgeber. Der Agent erhält für den Verkauf eine Provision. Beim Franchising gehören die Produkte im Laden ihm, wobei er auch das volle Risiko trägt. Die Partner in beiden Systemmodellen sind selbständig, wobei es von der Rechtsprechung her etablierte Kriterien

gibt, um die Selbständigkeit zu beurteilen. Ein Kriterium ist das Sortiment: Einen Prozentsatz davon müssen die Franchisenehmer selber bestimmen können – natürlich so, dass es zur Marke passt und die Systemeinheitlichkeit gewahrt bleibt. Beim Produktefranchising kann das etwa ein regionales Sortiment sein wie Bergkäse oder lokale Produkte. Bei einer Fitness-Kette mit klar eingegrenztem Konzept – wie beispielsweise Kieser Training – wäre es hingegen nicht dienlich für die Einheit-

lichkeit, noch ein «Zusatzsortiment» wie Yoga anzubieten.

Werner Kieser, Gründer von Kieser Training, hat von 1996 bis 2006 den noch jungen Schweizer Franchise Verband als Präsident mitgeprägt. Ein Zitat von ihm: «All das, was zu erreichen normalerweise ein Unternehmerleben lang dauert, erhält der Franchiseunternehmer unmittelbar zum Start: die Marke, das kondensierte Know-how für den Aufbau und die Führung des Unter-

nehmens sowie das Wissen, was in schwierigen Situationen zu tun oder nicht zu tun ist.» Ist das nicht zu romantisch formuliert?

Käser: Wenn man einen guten Systemgeber hat, ist die Aussage absolut richtig. Und am Anfang erhält ein Systemnehmer in der Tat sehr viel. Er zahlt vielleicht Einstiegsgebühren, ist aber mit einem Rundpaket für den Start versorgt. Während der Zusammenarbeit lernt der Systemnehmer selbst dazu und braucht vom Systemgeber gar nicht mehr so viel Unterstützung. Erkennen die Systemgeber diesen Moment zu spät, fragen sich die Systemnehmer dann vielleicht: Warum zahle ich eigentlich noch Gebühren? Daher müssen Systemgeber innovativ sein, Anreize schaffen und ihr System stetig weiterentwickeln. Auch die regelmässige proaktive Kommunikation mit Partnern ist wichtig.

In der Schweiz kostet jeder Big Mac bei McDonald's gleich viel. Sind die Franchisenehmer nicht frei bei der Preisgestaltung?

Käser: Doch. Fixe und Mindestpreisvorgaben sind unzulässig. Möglich sind nur unverbindliche Preisempfehlungen und die Vor-



ZUR PERSON

Melanie Käser und Swiss Distribution

Melanie Käser hat an der Universität St. Gallen Rechts- und Wirtschaftswissenschaften studiert. Heute ist sie Rechtsanwältin bei Streichenberg Rechtsanwälte in Zürich und berät nationale und internationale Franchising-, Agentur- und Lizenzsysteme bei der Ausgestaltung ihrer Vertriebssysteme. Gemeinsam mit ihrem Anwaltkollegen Christoph Wildhaber teilt sie die Geschäftsführung des Verbands Swiss Distribution seit 2020.

Im Vorstand von Swiss Distribution sind McDonald's Suisse, RE/MAX Switzerland (Präsidium), Coca-Cola HBC Schweiz, Läderach Schweiz sowie Valora Schweiz vertreten.

gabe Höchstpreise. Viele Franchising-Systeme arbeiten denn auch mit solchen unverbindlichen Preisvorgaben. Das ist in der Praxis jedoch eine ziemliche Gratwanderung und die aktuelle Rechtsprechung dazu schränkt die Möglichkeiten für solche Preisempfehlungen immer mehr ein. Beim Agenturvertrag ist dies anders, dort kann der Systemgeber die Preise vorgeben. Unser Verband fördert die Wissensvermittlung in diesen Bereichen.

Welches sind denn die häufigsten Fragen Ihrer Mitglieder und was bietet Swiss Distribution dafür?

Käser: Viele erhoffen sich Kontakte zu selbständigen Systempartnern. Oftmals erreichen uns aber auch Fragen zur Ausgestaltung von konkreten Systemen. Als Qualitätssiegel haben wir einen «Code of Conduct» entwickelt, der an die Systemgeber gerichtet ist und auf unserer Website einsehbar ist.

Seit Corona führen wir neu auch E-Talks durch, wo operative Vertriebsthemen im Vordergrund stehen und «Best-Practices» unter den Mitgliedern diskutiert werden. Dabei stehen Themen wie Controlling (wie viel braucht es in einem System?), Support von Systempartnern oder auch Partnerrekrutierung im Vordergrund.

Franchising wird mit dem McDonald's-System assoziiert und dem Traum: «mit Franchising schneller und sicherer zum Unternehmer». Doch ist Franchising auch für viele zum Albtraum geworden, die sich nie aus der Schuldspirale befreien konnten. Wo liegt das grösste Risiko?

Käser: Das Franchiserecht in der Schweiz lässt sehr liberale Verträge zu. Es gibt aber viele Länder, in denen das Franchising gesetzlich verankert ist: Von der vorvertraglichen Aufklärung bis zu jedem Detail, das eingehalten werden muss, hauptsächlich zum Schutz der Franchisenehmer. Aus meiner Sicht lassen sich beide Seiten oftmals viel zu schnell auf einen Vertrag ein, ohne sich genügend Gedanken darüber gemacht zu haben. Wir empfehlen auch immer beiden Seiten, sich professionelle Beratung einzuholen, bevor man in ein System einsteigt

und sich über die finanziellen Investitionen im Klaren zu sein.

Können Sie das etwas eingrenzen? Welche Art von Vertriebssystem ist am meisten betroffen?

Käser: Ich sehe vor allem ein Risiko bei kleineren Franchisegebern, die ihre eigenen Konzepte nicht durch genügend Erfahrungen am Markt getestet haben. Oft haben jüngere Unternehmer und kleine Franchisegeber das Gefühl, sie würden schnell reich und müssten kein Risiko tragen, wenn sie mit selbständigen Partnern zusammenarbeiten. Es eignet sich zwar sehr vieles für ein integriertes Vertriebssystem, aber eben nicht alles. Da will Swiss Distribution Aufklärungsarbeit leisten.

Pizzakuriere sind im Gegensatz zu Restaurants gut skat-

zubieten, ist wenig umstritten, da es ja beiden Seiten etwas bringt. Offenheit gegenüber guten Ideen führt zu Innovation: Bei McDonald's hält sich ja das Gerücht, dass ein Franchisenehmer den Big Mac erfunden hat.

Hatten Franchisebetriebe mehr Mühe, Corona-Hilfsgelder und Kurzarbeit zu beantragen als eigenständige KMU?

Käser: Das weiss ich nicht. Ich denke aber nicht. Meiner Meinung nach hatten Systemnehmer sogar den Vorteil, dass ihre Systemgeber auf Gebühren oder sonstige Beiträge wie Mieten verzichteten oder sie in dieser Zeit auf andere Art (bspw. mit Informationen darüber wie Entschädigungen zu beantragen sind) unterstützten. Auch unter unseren Mitgliedern bestand das Bedürfnis, sich zu diesen The-

«Oft haben jüngere Unternehmer und kleine Franchisegeber das Gefühl, sie würden schnell reich und müssten kein Risiko tragen.»

Melanie Käser

Co-Geschäftsführerin SwissDistribution

liebar, wie bereits Rocco Delli Colli, Gründer von dieci, realisierte. Doch in einem Interview in «Marketing & Kommunikation» sagte Patrick Bircher, CEO von dieci, es sei heute schwierig, die richtigen Franchisenehmer und qualifizierte, loyale Partner zu finden. Warum?

Käser: Das ist wohl eine Huhn-oder-Ei-Frage. Wenn man die Partnerin, den Partner richtig auswählt, sollte die Suche Erfolg zeitigen. Die Systemgeber sollten ein klares Profil ihrer Partner haben. Darüber hinaus ist eine «Due Diligence» vor Vertragsbeginn wichtig und sinnvoll. Dabei sollte der Systemgeber auch evaluieren, wieso jemand überhaupt Systempartner werden will. Es ist daher auch wichtig, von Anfang an die gegenseitigen Erwartungen klar abzustecken.

Können Franchisenehmer dem Trend zu mehr Regionalität und Nachhaltigkeit auch individuell gerecht werden, wenn vieles vorgegeben wird?

Käser: Zusätzlich die eine oder andere regionale Spezialität an-

men auszutauschen. Wir haben dazu auch auf unserem Blog diverse Artikel publiziert.

In welcher Branche sind in der Schweiz zuletzt am meisten Franchisen eröffnet worden?

Käser: Verlässliche Zahlen dazu gibt es nicht. Wir beobachten einen Trend im Fitnessbereich weg von klassischen Fitnesscentern hin zu kleineren Fitness-Systemen.

Und welche Branche verzeichnet bei Vertriebssystemen die meisten Konkurse?

Käser: Bis anhin scheiterten wohl Systemgastronomen häufiger als anderswo. Aber nach Corona könnte es wieder zum Trend werden, dass man lieber im System denn als Einzelkämpfer im Gastrobereich Fuss fasst. Denn es ist ein Unterschied, ob ich meine Pommestube eröffne oder ob ich unter dem Namen einer bekannten Fast-Food-Kette starte.

Wie sichert man denn eine Idee davor, kopiert zu werden? Bei einem Produkt ist es einfacher,

aber bei einem reinen Geschäfts-

konzept dürfte es schwierig sein. **Käser:** Das ist richtig. Wenn man ein starkes System ist, von dem die Partner ein Teil sein wollen, dann wird das durch Führung, Qualität und eine starke Markenbindung erreicht. Aber rechtlich ist es sehr schwierig. Wenn man kein patentgeschütztes Produkt hat, gibt es noch das Urheberrecht, aber da muss eine geistige Schöpfung dahinterstehen. Ein Register, um dieses einzutragen, gibt es zudem nicht.

Es gibt ja auch die Möglichkeit eines nachvertraglichen Konkurrenzverbots beim Abgang eines Franchisenehmers.

Käser: Das ist richtig. Jedoch muss ein solches auf ein Jahr und den konkreten Standort beschränkt sein sowie zum Schutz des Know-hows notwendig sein. Systemgeber sollten sich immer gut überlegen, ob sie ein solches wirklich brauchen für den Schutz ihres Systems. Bei Verträgen gibt es ja auch die Möglichkeit von Geheimhaltungsvereinbarungen.

Können Sie über die Streitbeilegung bei Franchising-, Agentur- und Lizenzsystemen berichten? Welche Art von Konflikt zwischen Systemgeber und -nehmer kommt am häufigsten vor?

Käser: Beispielsweise erreicht ein Systemnehmer die vereinbarten Ziele nicht, so dass man zum Punkt kommt, an dem man sich trennen muss. Oder der Systemnehmer hält sich nicht an die Corporate Identity oder die Social Media Guidelines. Dann geht es ums Abmahnen, man sucht das Gespräch und versucht, zu vermitteln. Oft geht es auch um Fragen wie die vorzeitige Kündigung eines Vertrages, wenn die Fronten verhärtet sind. Was ich generell feststelle: Die Systemnehmer suchen heute vermehrt den gerichtlichen Weg, wenn sich die beiden Parteien nicht im Guten trennen. Immer wieder vertreten sie die Sichtweise, dass sie eigentlich gar nicht selbständig, sondern Arbeitnehmer sind. Dann kommen oft Lohnnachforderungen. Je unsorgfältiger ein Vertrag aufgesetzt ist und je nach konkreter Ausgestaltung des Systems, desto häufiger kommt es zu solchen Konflikten. ■