

Selbstständig unter einem Dach

In Zeiten gestiegener Anforderungen der Mandanten an eine ganzheitliche Beratung, einem harten Verdrängungs- und Preiswettbewerb und einer immer wichtiger werdenden Corporate Identity zur Abgrenzung von anderen Berufskollegen ist in den letzten Jahren ein Trend zu verzeichnen, der bislang nicht möglich erschien: Franchise-Konzepte für Steuerberater und Rechtsanwälte. RA BORIS KUDER

Kooperationen mit anderen Kanzleien können durchaus Sinn machen. Eine Möglichkeit, sich mit Berufskollegen zusammenzuschließen, dennoch aber selbstständig zu bleiben, bietet Franchising.



Franchising. Die Idee, die im Handel bereits erfolgreich Schule gemacht hat, ist auch für Steuerberater und Rechtsanwälte möglicherweise attraktiv. Dabei schließen sich Kanzleien unter dem Dach einer Marke zusammen, sind aber nach wie vor rechtlich selbstständig.

Eine Studie des Forschungsinstituts für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums hat ergeben, dass Franchising die Selbstständigkeit fördere. Demnach sehen die Autoren der Studie Wachstumspotential vor allem im Bereich der Dienstleistungen. Dieses Potenzial können auch Steuerberater nutzen. Schließlich werden auch in ihrem Umfeld die Rah-

menbedingungen nicht einfacher: Ein verschärfter Wettbewerb, geringer werdende Margen und die Konzentration von Großkanzleien am Markt. Zahlreiche Gründe für Berufsträger – neben Kooperationen und Netzwerkbildungen – über Franchising nachzudenken.

Ausgelöst wurde die Diskussion, ob dem Beratermarkt durch Franchising neue Wachstumsimpulse eingehaucht werden können, durch visionär klingende Unternehmenskonzepte von Franchise-Gebern aus dem Bereich der Anwälte. So hat die in Sulzbach im Taunus ansässige Janolaw AG, die bisher im Internet standardisierten juristischen Rechtsrat zu Pauschalpreisen angeboten hat, den Aufbau einer Kanzleikette angekündigt: Sie soll gegen Ende der ersten Expansionsphase im Jahr 2007 insgesamt 323 Beratungsstützpunkte umfassen.

Franchisemodelle für Anwälte als Vorreiter

Ebenso zuversichtlich für den Anwaltsmarkt scheint die Juraxx aus Dortmund zu sein, die derzeit in einschlägigen Fachzeitschriften nach 324 Rechtsanwälten als Partner sucht. Fast bescheiden wirken hiergegenüber die Pläne der Hamburger Legitas GmbH, die derzeit über zehn Mitgliedskanzleien verfügt und die das Franchisenez bis zum Jahr 2005 auf „nur“ 70 Kanzleien ausbauen möchte.

Franchising und Partnerschaftsnetzwerkbildung sind jedoch nicht nur für Rechtsanwälte Anlass, derzeit über die Zukunft des mittelständischen Beratermarktes nachzudenken. Vermehrt nutzen auch Steuerberater das Unternehmens- und Vertriebskonzept Franchising, um außerhalb eingetretener Pfade neue Wege zu gehen und damit insbesondere den großen überregional agierenden Kanzleien Paroli zu bieten.

Nachdem seit etlichen Jahren der Beraterverbund European Tax and Law (ETL) nach dem Motto „Think global, act local“ seine Marktposition flächendeckend durch eigenständige Kanzleien verbreitert hat, stoßen in der letzten Zeit verstärkt direkte Steuerberatungs-Franchise-Konzepte hinzu.

Die bekanntesten Konzepte für Steuerberater dürften hierbei die in Hemmingen bei

Hannover beheimatete Metax GmbH, die Vorort EWIV aus dem unterfränkischen Mellrichstadt und die Eventus AG aus Hannover sein.

Die Metax ist ein bundesweit agierender Verbund unabhängiger Steuerberater und Rechtsanwälte, die sich auf die Wirtschafts-, Steuer- und Rechtsberatung von Ärzten und Zahnärzten spezialisiert haben. Der Metax gehören hierbei ca. 30 Steuerberatungs- respektive Rechtsanwaltskanzleien als so genannte „Systempartner“ an. Eine Finanzierung der Metax GmbH, der nach eigenen Angaben regelmäßig zehn bis 15 Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwälte als Gesellschafter angehören, erfolgt ausschließlich durch Beiträge der Systempartner.

Bei der Vorort-Gruppe handelt es sich um eine aus derzeit 34 Kanzleien in Deutschland, Österreich und Italien bestehende europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV), der die Mitgliedskanzleien in drei unterschiedlichen Stufen als Franchise-Partner beitreten können. Den Einstieg bildet die so genannte Vorort-EWIV-Mitgliedschaft, dann folgt die Franchise-Partnerschaft und schließlich als Premium-Mitgliedschaft die Vorort-Partnerschaft.

Die Eventus AG ist Franchisegeber für Steuerberater, der derzeit Franchisenehmer an sechs Standorten in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt angehören. Doch auch künftige Kooperationen sind geplant: Nach eigenen Angaben führt sie bereits erste Gespräche über eine strategische Kooperation mit dem Anwalts-Franchise-Geber Legitas in Hamburg.

Das Konzept des Berater-Franchisings

Eigentlich folgen alle dieser Franchise-Konzepte einem einheitlichen Aufbau. Eine Kapitalgesellschaft, so etwa in Form einer GmbH (Metax GmbH), einer AG (Eventus AG) oder aber einer EWIV (Vorort-Gruppe), fungiert als Franchisegeber. Sie bietet ihren Franchisenehmern gegen entsprechendes Entgelt Dienstleistungen und ein gemeinsames Auftreten unter einer Dachmarke an. Die einzelnen Franchisenehmer bleiben hierbei – auch aus berufsrechtlichen Gesichtspunkten – jeweils selbstständig. Das jeweilige Fachwis-



ÜBERSICHT

Die bekanntesten Franchisekonzepte...

...für Steuerberater

www.metax.de	<ul style="list-style-type: none"> • ca. 30 Mitgliedskanzleien bundesweit, darunter auch Rechtsanwälte • Schwerpunkt: Beratung von Heilberufen
www.vorort-ewiv.de	• ca. 34 Mitgliedskanzleien in Deutschland, Österreich und Italien
www.eventus-ag.com	• ca. sechs Mitgliedskanzleien mit Standorten in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt

...für Rechtsanwälte

www.legitas.de	• ca. zehn Mitgliedskanzleien mit individuellen Spezialisierungen
www.janolaw.de	<ul style="list-style-type: none"> • derzeit noch in der Startphase • will 323 Beratungsstützpunkte bundesweit für mittlere und untere Einkommensbezieher in Innenstadtlage aufbauen • plant einen Börsengang
www.juraxx.com	<ul style="list-style-type: none"> • derzeit noch in der Startphase • sucht 324 Rechtsanwälte für Beratungsstützpunkte in ebenerdiger Innenstadtlage in Städten mit mehr als 100.000 Einwohner

Quelle: RA Boris Kuder

sen des Franchisegebers wird durch einen Berater umgesetzt, der den Franchisenehmer betreut. Wichtig ist es dabei, das Vorhaben unter der gemeinsamen Dachmarke durchzuführen.

Für das Fachwissen, die Marketing- und Serviceleistungen des Franchisegebers zahlen die Mitgliedskanzleien – ähnlich wie bei anderen Franchisesystemen üblich – meistens eine Aufnahmegebühr und eine monatliche Lizenzgebühr. Während die Anwalts-Franchisesysteme der Janolaw AG und der Legitas GmbH aus den Kosten für die Franchisenehmer kein Geheimnis machen und Aufnahmegebühren von 10.000 bzw. 2.500 Euro sowie eine monatliche Gebühr von ca. 250 Euro sowie teilweise eine Umsatzbeteiligung von zehn Prozent verlangen, geben sich die anderen Franchisegeber bei den Kosten bedeckt. Die kämen erst dann auf den Tisch, wenn sich Franchisegeber und -nehmer grundsätzlich geeinigt hätten.

Franchisinganbieter unterstützen Beratung

Allen Franchisinganbietern ist gemeinsam, dass sie ihren Kunden neben einer gemeinsamen Marketingstrategie standardisierte und effiziente Kernleistungen bei der originären Beratungstätigkeit zur Be-

schleunigung der Kanzleiprozesse anbieten. Der Franchisegeber funktioniert hier quasi als Dienstleister, der zur Prozessoptimierung bei dem jeweiligen Franchisenehmer beitragen soll. Daneben beobachtet er den Markt, um von zukünftigen Entwicklungen in der Wirtschaft und speziell in der Steuerberatungsbranche zu antizipieren. Die Ergebnisse stellt er den einzelnen Franchisenehmern zur Verfügung, damit sie diese bedarfs- und nachfragegerecht umsetzen können.

Darüber hinaus werden vernetzte und – bei Steuerberatern nicht nur hinsichtlich der steuerlichen Beratung – optimierte Konzepte angeboten. Diese beschäftigen sich etwa mit der Vermögens- oder Wirtschaftsberatung für die Mandanten des Franchisenehmers. Diese Konzepte und die individuellen Problemlösungen einzelner Steuerberatungskanzleien werden bei dem Franchisegeber gebündelt. Auf die Ergebnisse können alle Franchisenehmer zugreifen, denn spezielle Fachkompetenzen finden sich in einem gemeinsamen zentralen System.

So wirbt z. B. die Metax mit der Entwicklung von EDV-Programmen speziell für Heilberufe. Dies soll es den Lizenznehmern ermöglichen, ihren Mandanten erweiterte und auf die ärztlichen Bedürfnis-

se ausgerichtete betriebswirtschaftliche Analysen zur Verfügung zu stellen, um sich damit deutlicher von anderen Beratern abgrenzen zu können. Daneben bieten Franchisegeber häufig interne Seminare zur Weiterbildung der Franchisenehmer, aber auch Seminare und Vorträge für die Mandanten an.

Das Franchising vereinigt also unterschiedliche Strukturen selbstständiger Kanzleien unter einer Dachmarke, wobei die einzelnen Franchisenehmer über ein teilweise unterschiedliches Leistungsprofil verfügen. Auf diese Art und Weise soll sich für die freiberufliche und mittelständische Kanzleistruktur eine Möglichkeit bieten, sich gegen Großkanzleien zu behaupten.

Obwohl sich zunächst der Verdacht aufdrängt, dass Franchising mit der damit verbundenen Standardisierung jeder Individualität und damit dem freien Beruf widerspricht, sieht es in der Realität anders aus.

Berufsrechtlich kein Problem

Das Franchisesystem als solches zeichnet sich durch einen einheitlichen Auftritt nach außen sowie einheitliche organisatorische Abläufe aus. Zur Durchsetzung dieser Einheitlichkeit wird dem Franchisegeber im vertraglich genau definierten Fall im Zweifel ein Weisungsrecht gegenüber dem Franchisenehmer eingeräumt. Natürlich wäre es mit dem Berufsrecht und auch dem Berufsverständnis unvereinbar, wenn die Franchise-Zentrale in jedem Fall quasi in einer Art Subordinationsverhältnis hinein dirigieren würde. Dieses ist jedoch bei den meisten Konzepten, die als so genanntes „Partnerschaftsfranchising“ angeboten werden, nicht der Fall. Der einzelne Berater bleibt als Franchisenehmer in seiner eigentlichen Berufsausübung frei. Zurückgreifen kann der Steuerberater allerdings auf Angebote von Seiten des Lizenzgebers, wie etwa bei Fragen zu Systemabläufen, Büroorganisation oder Marketing.

Aus diesem Grunde scheinen auch bisher die einzelnen Kammern der Berufsgewerkschaft keine berufsrechtliche Bedenken gegen Franchiseoperationen bei Freiberuflern zu haben. Dies zeigt etwa zu-



letzt der Beschluss des Anwaltsgerichtshof Hamburg vom 17. Dezember 2003 in Sachen Legitas GmbH (II ZU 5/03).

Auch dem Hinweis des einzelnen Franchisenehmers auf seine Zugehörigkeit zu einem Franchisekonzept, das jedem der Systeme immanent ist, stehen nach einheitlicher Auffassung keine berufsrechtlichen Bedenken entgegen. Ebenfalls scheint mittlerweile gerichtlich geklärt zu sein, dass auch selbstständige Kanzleien grundsätzlich den Namen einer gemeinsamen Dachmarke verwenden dürfen.

Allerdings muss aus der Darstellung wie etwa auf Briefbögen hervorgehen, dass es sich um eine selbstständige Kanzlei handelt. Ebenfalls scheint mittlerweile gerichtlich geklärt zu sein, dass auch selbstständige Kanzleien grundsätzlich den Namen einer gemeinsamen Dachmarke verwenden dürfen, sofern aus der Darstellung z. B. auf Briefbögen hervorgeht, dass es sich um eine selbstständige Kanzlei handelt. Etwas anderes soll auch nicht bei einer Zusammenarbeit auf der Grundlage eines Franchisevertrages gelten. Eine vom Umsatz abhängige Franchisegebühr wird ebenfalls als zulässig angesehen.

Beim Franchising beruht der Erfolg zu einem großen Teil auf einem gemeinsamen Marketing. Dementsprechend legen auch die verschiedenen Konzepte Wert auf Gemeinsamkeiten – ob im Fall des Marketingkonzepts, einer gemeinsamen Außendarstellung oder eines gemeinsamen Internetauftritts. Während sich online das Profil der einzelnen Kanzleien einzeln aufrufen lässt, findet sich auf den Briefbögen ein Franchise-Logo.

Einen Schritt weiter geht die Vorort-Gruppe. Mitglieder haben hier die Möglichkeit, ihre Kanzleien mit Hilfe eines Architekten aufeinander abzustimmen. In den Kanzleien wird damit den Mandanten ein ähnliches Erscheinungsbild geboten.

Vertragspartner des Mandanten bleibt –

trotz des einheitlichen Auftretens – der jeweilige Franchisenehmer. Auch er haftet grundsätzlich nur gegenüber dem Mandanten für von ihm begangene Beratungsfehler. Eine Ausweitung der Haftung auf die anderen Franchisenehmer kommt zumindest solange nicht in Betracht, bis gegenüber dem Mandanten nicht der Eindruck erweckt wird, die Gesamtheit der Franchisenehmer oder das Franchisesystem als Ganzes sei sein Vertragspartner.

Unbedingt auf Haftung achten

Hierauf muss auch in Vollmachten oder Mandatsbedingungen unbedingt geachtet werden. So sollten Steuerberater beispielsweise in den Vereinbarungen mit den Mandanten darauf achten, dass der jeweilige Kanzleiname auftaucht, nicht jedoch der Name der Franchise-Kette.

Seitens der Anwaltschaft wird dem Franchise für Anwälte als neue Methode in Marketing und Vertrieb mittlerweile eine so große Bedeutung beigemessen, das die Arbeitsgemeinschaft Anwaltsmanagement der Deutschen Anwalt Akademie diesem Thema bereits im letzten Jahr eine eigene Tagung gewidmet hat. Neu ist der Gedanke der Übertragung des Franchise auf die freien Berufe allerdings nicht. Ende der 80er Jahre wurde in Deutschland bereits über die sich in den USA etablierenden „legal clinics“ – Anwaltsfranchiseketten mit teilweise über 150 Filialen – berichtet.

Doch in Deutschland blieb bis dato der große Boom aus, was auch an dem jeweiligen restriktiven Berufsrecht für Steuerberater und Rechtsanwälte liegt, das erst in letzter Zeit Lockerungen erfahren hat.

Trotz allem: Franchisekonzepte für Steuerberater oder Rechtsanwälte, oder auch solche, die beide Berufsgruppen in sich vereinen, um eine interdisziplinäre Beratung anzubieten, werden auch in Deutschland eine zunehmend wichtigere Rolle

spielen. Vor allem für junge Steuerberater oder Rechtsanwälte werden diese Systeme eine Alternative zur Einzelkanzlei darstellen. Sie können beim Start in die Selbstständigkeit von einer eingeführten Marke

und einem erweiterten Beratungsangebot profitieren. Zudem können sie auf Fachkompetenzen des Franchisegebers oder anderer Franchisenehmer zurückgreifen.

Franchise-Systeme bieten nicht nur Vorteile

Wie bereits erwähnt, ist der Netzwerkgedanke, der bereits von vielen Kanzleien in mehr oder weniger losen Kooperationsformen gepflegt wird, nicht neu. Ob eine Zusammenarbeit unbedingt in Form eines Lizenz-Modells mit einer zwingend gemeinsamen Firmenidentität und anfallenden Kosten erfolgen muss, ist allerdings zweifelhaft.

Der Erfolg wird sicherlich entscheidend davon abhängen, ob es dem Franchisegeber und seinen einzelnen Franchisenehmern gelingt, der gemeinsamen Marke ein positives Image dauerhaft zu verschaffen. Dies bedarf einer permanenten Unterstützung. Denn ein nicht zu unterschätzendes Risiko birgt Franchising durch ein gemeinsames Marketing- und Vertriebssystem: Ein negativer Vorfall bei einem Franchisepartner führt sofort zu einem schlechten Ruf sämtlicher Partner des Systems. Beispiel Imbisskette: Ist das Essen in einem der Restaurants von schlechter Qualität, leiden automatisch auch die anderen darunter. Grundsätzlich gilt bei einem Franchisesystem für freie Berufe nichts anderes. Mitgegangen, mitgefangen.

Darüber hinaus müssen, wie bei jeder engen Verbindung, unterschiedliche Mentalitäten, persönliche Eigenarten und die gemeinsam definierten Ziele unter einen Hut gebracht werden. Das dieses manchmal alles andere als leicht ist, hat jeder Berufsträger, der schon einmal in einer größeren Gesellschaft gearbeitet hat, sicherlich erfahren müssen. Da ist es kaum verwunderlich, dass sich bereits einzelne Franchisenehmer von Franchisesystemen wieder losgesagt haben – trotz vieler Vorteile. ☉



AUTOR

RA Boris Kuder

ist Partner der auf Steuer-, Steuerstrafrecht, Gesellschafts-, Arbeits- und Arztrecht spezialisierten Kanzlei Scharlach Bielefeld Kuder und Partner in Essen. E-Mail: kuder@sbk-rechtsanwaelte.de Internet: www.sbk-rechstanwaelte.de