



**EIM**  
onderdeel van Panteia

Onderzoek voor Bedrijf & Beleid

BREDEWATER 26  
POSTBUS 7001  
2701 AA ZOETERMEER

T. 079 343 02 00  
F. 079 343 02 02  
E. INFO@EIM.NL  
WWW.EIM.NL

Ministerie van Economische Zaken  
T.a.v. Rutger Boot  
Bezuidenhoutseweg 20  
2594 AV DEN HAAG

ONDERWERP	KENMERK	DATUM
Oplevering rapportage Franchiseketens	242604/CES	15 dec 2009

Beste Rutger,

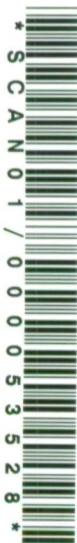
Bij deze bied ik je het definitieve eindrapport aan:

*'Franchiseketens: Marktaandeel en continuïteit'.*

Verder dank ik je, ook namens Frans, hartelijk voor de prettige samenwerking en wensen wij je alvast prettige kerstdagen en een gelukkig 2010 toe!

Met vriendelijke groet,

Christi van Essen



RABOBANK 37.36.09.310  
BTW-NR: NL8099.81.968.B01  
KVK HAAGLANDEN 27199370

## **Franchiseketens**

Marktaandeel en continuïteit

## **Franchiseketens**

Marktaandeel en continuïteit

C. van Essen  
F. Pleijster

Zoetermeer, 14 december 2009

Dit onderzoek is gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

# Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Kwantitatieve data-analyse	7
2.1	Kwantitatieve data-analyse hoofdsectoren NFV	7
2.2	Hoofdbevindingen	9
3	Oorzaken van 'falen' franchiseformules	11
3.1	Waarom franchiseformules verdwijnen	11
3.2	Hoofdbevindingen	14
4	Expertmeningen falen van franchisevestigingen	17
4.1	De Europese franchisecode en naleving zorgplicht	17
4.2	Oorzaken van falen startende concepten	18
4.3	Oorzaken van falen van franchiseformules	18
4.4	Conflicten tussen franchisegever en franchisenemer	19
4.5	Visie Horeca en de financiële sector	21
4.6	Voorgestelde verbeteringen	23
5	Conclusies	25
Bijlagen		
I	Kwantitatieve data-analyse	27
II	De Europese Franchisecode	31
III	Gevolgen faillissement franchisegever	35

# 1 Inleiding

## *Achtergrond en doel van het onderzoek*

Franchiseketens spelen een belangrijke rol in de Nederlandse economie. Zij komen met name in de Nederlandse fooddetailhandel, non-fooddetailhandel, horeca en (zakelijke en persoonlijke) dienstverlening veel voor. Van de circa 250.000 ondernemingen in deze sectoren is zo'n 8 tot 10% een franchiseonderneming. De circa 660 franchiseketens vertegenwoordigen een kleine 35.000 franchisevestigingen. Gemiddeld biedt iedere keten aan 360 personen werk en wordt er per keten 45 miljoen euro omgezet. In totaal is dit 12% van de binnenlandse MKB-economie en circa 6% van de werkgelegenheid in het Nederlandse MKB. De economische waarde van de franchiseketens is daarmee aanzienlijk.

Vanwege het economische belang en ook mede naar aanleiding van het document 'cases franchise' van de organisatie FANchise heeft het Ministerie van Economische Zaken opdracht gegeven voor een onderzoek naar franchiseketens. Het onderzoek heeft tot doel om inzicht te krijgen in de continuïteit van franchiseketens, en in de oorzaken van het falen van franchiseketens (in kwalitatieve zin) en de gevolgen daarvan voor franchisenemers. Daartoe worden verschillende stappen gezet, zoals het geven van een overzicht van het aantal franchiseketens naar sector in 2005 en 2008 en het geven van een beeld van het aantal gestopte franchiseketens in deze periode naar sector. Het gaat hierbij specifiek om de vestigingen van MKB'ers als franchisenemer. De start, groei en uitval van franchiseketens en de aangesloten vestigingen worden vervolgens vergeleken met MKB-bedrijven in dezelfde hoofdsectoren, om zo inzicht te krijgen in de relatieve omvang van start en uitval.

## *Het voorliggende verslag*

In de voorliggende rapportage wordt inzicht gegeven in de mogelijke oorzaken van het stoppen van franchiseketens in de jaren 2005 tot en met 2008. Verder wordt er ook inzicht in de marktkracht en de mate van continuïteit van franchiseketens geboden.

## *Leeswijzer*

In hoofdstuk 2 worden de resultaten uit de kwantitatieve analyse weergegeven om de continuïteit van franchiseformules ten opzichte van de continuïteit van zelfstandige MKB-ondernemingen in dezelfde sector te bepalen. In hoofdstuk 3 worden de resultaten uit de deskresearch besproken en in hoofdstuk 4 komen franchise-experts aan het woord, om zo inzicht te geven in de oorzaken van het 'verdwijnen' van franchiseformules. In hoofdstuk 5 worden tot slot de belangrijkste bevindingen gepresenteerd.

## 2 Kwantitatieve data-analyse

### 2.1 Kwantitatieve data-analyse hoofdsectoren NFV

De data-analyse in dit hoofdstuk is hoofdzakelijk gebaseerd op de NFV-dataset over franchiseketens die binnen het EIM beschikbaar is. Daarnaast is gebruik gemaakt van andere datasets binnen EIM om een vergelijking met het MKB te kunnen bieden<sup>1</sup>. Waar nog geen data beschikbaar waren, is gebruik gemaakt van ramingen. De vergelijkingen worden naar NFV-hoofdsectoren gemaakt. De data over MKB-ondernemingen zijn op de totale sectoren betrokken, branches met weinig of geen franchiseketens daarbinnen zijn hier ook in opgenomen. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de cijfers.

De informatie over de sectoren Detailhandel food en non-food is gebaseerd op de cijfers uit de totale sector detailhandel. De verdeling in de categorieën food en non-food is gemaakt op basis van de verhoudingen in 2006<sup>2</sup>. De economische informatie over het jaar 2008 in de cijferreeksen is nog gebaseerd op voorlopige cijfers. De verstrekte gegevens moeten met enige terughoudendheid geïnterpreteerd worden<sup>3</sup>.

#### *Detailhandel food*

Volgens de gegevens van de NFV zijn er tussen 2005 en 2008 11 formules verdwenen en 14 nieuwe formules bijgekomen in de detailhandel food. Binnen de formules die bleven bestaan is er sprake van een sterke groei tussen 2005 en 2008, terwijl er binnen de sector (exclusief de franchiseketens) juist sprake van krimp was. Per saldo is het aantal vestigingen met 13% gegroeid binnen de franchiseketens. In de sectorcijfers zitten echter ook de cijfers van eenmanszaken zoals kleine bakkerijen, slagerijen e.d. Zie tabel 1.

Tabel 1 Geschatte mutaties Detailhandel food van 2005 en met 2008

	<i>Aantal vestigingen</i>	<i>Werkzame personen</i>	<i>Omzet</i>
Franchiseformules	13%	59%	31%
Sector excl. franchiseformules	-15%	-2%	-34%

*Bron: EIM, NFV, 2009.*

#### *Detailhandel non-food*

Volgens de gegevens van de NFV zijn er tussen 2005 en 2008 40 formules verdwenen en 49 nieuwe formules in de detailhandel non-food bijgekomen. Binnen de gecontinueerde formules was sprake van groei, terwijl in de sector krimp

<sup>1</sup> Bliss-rekeningen, en actieve ondernemingen 2005 en 2008.

<sup>2</sup> Op basis van de Resultatenrekeningen van de Bliss-dataset.

<sup>3</sup> Kanttekeningen bij de hier gepresenteerde cijfers uit de kwantitatieve analyse zijn: \*Er is van data uit verschillende bronnen gebruik gemaakt, er is dus geen sprake van een 1 op 1 vergelijking, alleen van een schatting. \*Er zijn geen data bekend over marges en de uiteindelijke winstontwikkeling. Dit is met het oog op de kosten die formules bij de franchisenemers in rekening brengen wel belangrijke informatie. \*De cijfers met betrekking tot de franchiseketens zijn afkomstig uit de database van de NFV.

waarneembaar was. De franchiseketens presteren dus beter dan de sector. Per saldo is het aantal vestigingen van franchiseketens met 16% gestegen (zie tabel 2). In deze sector is meer dynamiek zichtbaar dan in de detailhandel food: er verdwijnen veel formules, terwijl er ook regelmatig nieuwe formules bijkomen.

Tabel 2 Geschatte mutaties Detailhandel non-food van 2005 en met 2008

	<i>Aantal vestigingen</i>	<i>Werkzame personen</i>	<i>Omzet</i>
Franchiseformules	16%	26%	29%
Sector excl. franchiseformules	-5%	-4%	-19%

Bron: EIM, NFV, 2009.

### *Horeca*

Volgens de gegevens van de NFV zijn er tussen 2005 en 2008 8 formules verdwenen en 19 nieuwe formules bijkomen. In de horeca is dus een groei van het aantal ketens zichtbaar, en er is per saldo een stijging van 24% van het aantal vestigingen. Wat betreft het aantal werkzame personen en omzet is er een lichte groei in de sector tussen 2005 en 2008; de franchiseformules presteren echter beter op deze punten. In de sector (exclusief de franchiseketens) is het aantal vestigingen licht teruggelopen, terwijl het aantal vestigingen onder de franchiseformules in de horeca sterk is toegenomen (zie tabel 3).

Tabel 3 Geschatte mutaties Horeca van 2005 en met 2008

	<i>Aantal vestigingen</i>	<i>Werkzame personen</i>	<i>Omzet</i>
Franchiseformules	24%	19%	36%
Sector excl. franchiseformules	-4%	4%	10%

Bron: EIM, NFV, 2009.

### *Dienstverlening*

Volgens de gegevens van de NFV zijn er tussen 2005 en 2008 53 formules verdwenen en 103 nieuwe formules bijkomen. Er is sprake van zeer veel dynamiek in de sector dienstverlening, met een sterke groei van nieuwe concepten. Hier spreken de cijfers vooral in het voordeel van de franchiseformules: het aantal vestigingen groeit met 22% en ook de omzetten groeien harder in vergelijking met de sector, maar het aantal werknemers loopt wel licht terug (zie tabel 4).

Tabel 4 Geschatte mutaties Dienstverlening van 2005 en met 2008

	<i>Aantal vestigingen</i>	<i>Werkzame personen</i>	<i>Omzet</i>
Franchiseformules	22%	-4%	18%
Sector excl. franchiseformules	14%	13%	3%

Bron: EIM, NFV, 2009.

### *Overige dienstverlening*

Onder de overige sectoren zijn er 11 ketens afgevallen en 10 bijkomen tussen 2005 en 2008. In de categorie 'overige' zitten bijvoorbeeld autorijscholen, recre-



atie en sport, kappers, uitvaartverzorging en relatiebemiddelingsbureaus. Er lijkt sprake te zijn van een beperkte dynamiek binnen deze branches wat betreft het verdwijnen en opkomen van formules. Zowel binnen de franchiseformules als de onafhankelijke MKB-ondernemingen is er sprake van groei. De groei lijkt binnen de franchiseformules sterker te zijn, per saldo is het aantal vestigingen met 20% toegenomen.

Tabel 5 Geschatte mutaties Overige van 2005 tot en met 2008

	<i>Aantal vestigingen</i>	<i>Werkzame personen</i>	<i>Omzet</i>
Franchiseformules	20%	17%	24%
Sector	12%	5%	15%

Bron: EIM, NFV, 2009.

#### *Overstap ondernemers naar franchisevestigingen*

Franchisenemers hebben merendeels al eerder ervaring opgedaan in de branche waarin zij als franchisenemer starten. Uit eerder onderzoek onder franchisenemers blijkt verder dat bijna de helft van de franchisenemers aangeeft al eens eerder een onderneming te hebben gestart en 12% van de franchisenemers had deze onderneming nog ten tijde van hun start als franchisenemer. Dit kan betekenen dat zij hun eigen onderneming omzetten naar een franchisevestiging of dat zij naast hun eigen onderneming ook als franchisenemer optreden<sup>1</sup>.

Voor de kwantitatieve data betekent dit dat een zeer klein percentage van de uitval onder reguliere ondernemingen toe te schrijven is aan ondernemers die overstappen naar een franchiseformule.

## 2.2 Hoofdbevindingen

Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat franchisevestigingen beter presteren op het gebied van groei en omzetten dan vergelijkbare MKB-ondernemingen. Het aantal vestigingen binnen de franchiseketens groeit binnen alle hoofdsectoren sterker dan gemiddeld. Ook de geïnterviewde experts (zie ook hoofdstuk 4) zijn van mening dat ondernemers binnen franchiseformules het vaak beter doen dan ondernemers zonder de ondersteuning van een franchiseformule. Dit komt onder andere door een beter voorraadmanagement. Een ander bewijs van de kracht van franchiseketens is dat deze ketens overeind blijven in de afvalrace van de afgelopen jaren, waarin vele kleinere detaillisten zijn omgevallen. Men geeft ook aan dat de zaken van franchisenemers het bijvoorbeeld vaak beter doen dan de eigen filialen van de franchisegever in de franchiseformules.

Binnen de hoofdsector Dienstverlening is sprake van een tegenvallende ontwikkeling van het aantal banen onder franchiseformules in vergelijking met sectorgenoten. Dit is waarschijnlijk toe te schrijven aan een toenemende concurrentie en een krimpende markt voor hypotheekadviseurs. Binnen deze sector zijn zeer veel franchiseketens actief.

<sup>1</sup> Een vliegende start: Een onderzoek naar de mérites van franchising voor startende ondernemers in het MKB'. Pleijster, Jansen en Schooleman (2007), in opdracht van de ABN-amro en de NFV.

## 3 Oorzaken van 'falen' franchiseformules

### 3.1 Waarom franchiseformules verdwijnen

Uit kwalitatief onderzoek via online bronnen en diverse kranten en magazines komen diverse oorzaken voor het 'verdwijnen' van formules naar voren. Er zijn in totaal 50 formules onderzocht. Van vijf ketens is niet duidelijk komen vast te staan wat er met ze is gebeurd, volgens de NFV is het waarschijnlijk dat deze ketens failliet zijn gegaan, zijn opgegaan in een andere formule of de activiteiten hebben gestopt. In tabel 6 wordt een overzicht gegeven van de achterliggende oorzaken of gebeurtenissen waardoor formulenames niet meer voorkomen in de NFV database.

Tabel 6 Oorzaken 'verdwijnen/mutaties' 50 formules

<i>Oorzaak of reden</i>	<i>aantal</i>
Samenvoeging of ombouw van het concept	9
Beëindiging van het concept	6
Fraude/oplichting of onbehoorlijk bestuur	5
Omzetting naar een filiaalbedrijf	8
Overname of fusie	8
Faillissement	6
Overgegaan in een samenwerkingsverband	3
Onbekend	5
Totaal	50

Bron: EIM, 2009; diverse bronnen.

#### *Concept is drastisch veranderd of samengevoegd*

De meerderheid van de 'verdwenen' formules betreffen concepten die niet goed werkten en daarom met een andere formule zijn samengevoegd of grondig omgebouwd naar een nieuw concept. Dit is bij negen van de hier onderzochte ketens het geval geweest. Hierbij gaat het om:

- een drastische ombouw van het concept, eventueel inclusief een nieuwe naam; wanneer de franchisenemers goed in het nieuwe concept passen gaan zij mee onder de nieuwe naam; of

Met name de Sligro is zeer actief geweest met het samenvoegen van diverse ketens: "Het is nog maar vijf jaar geleden dat het Veghelse bedrijf met Attent, Meermarkt, Golf, Em-Te, Zomermarkt en Rekra maar liefst zes formules in huis had. Dat was veel te veel van het goede, te meer daar geen van die formules op grond van hun omvang en de ontwikkelingen in de markt in staat was om op eigen kracht te kunnen overleven. Het samenraapsel van formules was simpelweg het resultaat van de kooplust die 'bijna ex-topman' Abel Slippens van Sligro aan de dag had gelegd. Zomermarkt en Rekra legden eerder al het loodje en Meermarkt en Attent zijn door Sligro ondergebracht bij Spar. Golf en Em-Te vormen het logische sluitstuk van de opruiming. Waarom zou je twee formulenames handhaven die feitelijk identiek in de markt opereren?" Bron: Distrifood, 20-09-2008.

- samenvoeging met een andere bestaande (meer succesvolle) formule van de franchisegever; franchisenemers gaan dan over het algemeen mee naar de nieuwe formule (zie kader).

#### *Beëindiging van de formule*

Formules worden ook vanwege strategische redenen door de franchisegever stopgezet. Er is in zes gevallen sprake geweest van stopzetting. Dit gebeurt op verschillende wijzen. Met name gaat het om de volgende methoden:

- er wordt gekozen voor een 'sterfhuisconstructie', waarbij de contracten simpelweg niet meer worden verlengd en de franchisenemers langzaam verdwijnen;
- enkele van de verdwenen ketens zijn al in de beginfase stopgezet door de franchisegever omdat het concept niet goed van de grond kwam, bijvoorbeeld omdat de franchisegever er te weinig tijd voor bleek te hebben, of omdat het concept niet bleek te werken. In een enkel geval komt de formule in aangepaste vorm weer terug (zie onderstaand kader).

"Grando Retail opent pilot-store in Villa Arena." In april 2008 werd de eerste vestiging van de totaal vernieuwde formule -met voorlopig de naam Keukenkanjer- geopend in woonmall Villa Arena. Deze is in niets te vergelijken met de eerder beëindigde oude formule, die Grando Retail destijds onder diezelfde naam voerde. Of de naam van de vernieuwde formule ook Keukenkanjer blijft, is nog niet zeker. Daarover wordt binnenkort een beslissing genomen. Grando Retail was niet tevreden over de opzet van deze formule. "Die aanpak werkte niet", kijkt Roland van Pelt terug. "We besloten deze formule geheel stop te zetten en naar nul terug te brengen. De eerste pilot-store is in april van dit jaar nieuw geopend in de woonmall Villa Arena Amsterdam. En daarbij blijft het niet. De budgetformule heeft de ambitie om ieder jaar tien nieuwe vestigingen te openen op A-locaties in geheel Nederland. Het streven is een aantal van 50 franchisevestigingen binnen zeven jaar."

Bron: KIM-Keuken & Interieur Magazine, 30-6-2008.

#### *Fraude*

In een drietal gevallen was er sprake van fraude of oplichting door de franchisegever, bij twee formules zijn er zeer sterke

De prestigieuze beautysalon die hun door de 48-jarige eigenaresse is voorgespiegeld, blijkt in werkelijkheid een tochtig oord met gebrek aan hygiëne en achterhaalde apparatuur. Leveranciers gaan voor tienduizenden euro's het schip in en jonge meiden zien hun duurbetaalde cursussen in rook opgaan. "Het zijn alleen praatjes die ze verkoopt."

Bron: Panorama, 21-07-2007.

aanwijzingen dat het om fraude gaat. In een tweetal gevallen betrof het oplichting van klanten of beleggers. Franchisenemers werden weliswaar niet opgelicht maar hadden wel te lijden onder het verlies van reputatie en het failliet gaan van de formule. Bij twee andere gevallen betrof het oplichting van franchisenemers, zie kader voor een illustratie. Het vijfde geval betrof faillissementsfraude door de franchisegever zonder duidelijke gevolgen voor franchisenemers.

Uit de gegevens blijkt dat er incidentele gevallen zijn waar de franchisegever misbruik maakt van het vertrouwen van franchisenemers, leveranciers en klanten. Dit zijn schrijnende gevallen, maar er zijn geen aanwijzingen dat dit vaker gebeurt binnen franchiseformules in vergelijking met doorsnee MKB-ondernemingen.

### *Omzetting naar een filiaalbedrijf*

In acht gevallen is geconstateerd dat de formules niet meer als franchiseformule worden aangemerkt door de NFV omdat het moederbedrijf de beslissing heeft genomen om de franchisevestigingen om te zetten naar eigen filialen. Het kan dan voorkomen dat de franchisenemers uitgekocht worden, of dat contracten simpelweg worden uitgediend en niet meer verlengd. De gevolgen voor de franchisenemers zijn niet duidelijk. Er zijn enkele aanwijzingen dat franchisenemers onder een andere naam doorgaan of overstappen naar een andere franchiseformule. Verzelfstandiging van een franchisenemer kan soms zelfs uitmonden in een nieuwe keten, zie kader.

In 1996 werd Glenn franchisenemer van Steps Boxmeer, die zich in dat jaar vestigde in deze centrumplaats. "In 2000 werd ik volledig zelfstandig ondernemer in Boxmeer. Samen met een vriend richtte ik Restyle Fashion op. Vijf winkels zijn er nu in Nederland met deze naam: Ermelo, Meppel, Raalte, Rijssen en Boxmeer. Wij regelen gezamenlijk de inkoop en advertenties, verkopen dezelfde merken en hanteren een prijs."  
Bron: Weekendkrant Boxmeer, 25-04-2008.

### *Overname van de formule en fusie*

Franchisegevers verkopen hun formule ook wel door, waarna deze onder de eigen naam kan doorgaan of door de nieuwe franchisegever in een andere formule wordt ingepast. Daarnaast fuseren franchiseformules ook wel met elkaar, waarna er een nieuwe keten ontstaat. Binnen de hier onderzochte ketens zijn er 7 overgenomen door een andere franchisegever of gefuseerd met een andere formule, zonder dat er sprake was van een voorafgaand faillissement. In enkele gevallen, zoals bij Attentiv (zie kader) en Star Travel volgt de verandering van eigenaar na interne conflicten met de franchisenemers.

Er is een aantal grotere franchisegevers met een duidelijke groeistrategie actief, die kleinere ketens 'opslokken'. Een voorbeeld daarvan was eerder de Sligro. In de financiële sector is Optima bijvoorbeeld zeer actief. Zij namen o.a. de Hypotheekwinkel, Sorgeloos (ING), Hypohuis en Attentiv over. In de tijd dat Attentiv nog onderdeel was van Fortis zijn 30 franchisenemers boos opgestapt en een eigen samenwerkingsverband gestart.  
Bron: AM Assurantie Magazine, 11-01-2008.

Fusies vinden plaats vanuit het idee 'samen staan we sterk'. Door formules te combineren kan er gebruik worden gemaakt van een betere naamsbekendheid of meer inkoopmacht. Groei is ook een motief voor het fuseren van formulehuizen, zie kader.

Nieuwe organisatie van 210 aangesloten bedrijven mikt op nationale en internationale groei: Fastservice-ketens FHC Formulebeheer, Quality Company en Snackpoint gaan fuseren. Met deze fusie, per 1 januari 2007, is het grootste formulehuis in de cafetaria- en lunchroombranche een feit. De nieuwe organisatie stelt zich onder meer ten doel om nieuwe concepten te ontwikkelen en zowel nationaal als internationaal groei te realiseren. "We zijn nu de organisatie verder vorm aan het geven", aldus directeur Guido de Moor. "Dat willen we volgend voorjaar rond hebben." De nieuwe organisatie wil nog niet vooruitlopen op de toekomst van concepten die elkaar overlappen. Voorlopig blijft de bestaande bedrijfsvoering van de aangesloten formules overeind.  
Bron: Shops Out of Home, 30-11-2006.

### *Faillissement*

In zes gevallen is er sprake van een faillissement, in alle gevallen is er echter sprake geweest van een doorstart of verkoop van vestigingen of de formule. Franchisenemers gaan bijvoorbeeld zelfstandig verder, in een samenwerkingsverband met collega-franchisenemers, een eigen formule (zie kader), of worden opgenomen door een andere formule. In enkele gevallen gaat de franchisenemer failliet of is hij gedwongen te stoppen met de activiteiten.

"Tuincentrum Life and Garden is met haar 3,5 jaar een relatief jonge retailformule. Het bedrijf Waterdrinker trok een aantal jaar geleden de kar voor deze franchiseketen. Europatuin ging failliet en de vijftien vestigingen werden door Waterdrinker ondergebracht bij Life and Garden." Bijzonder aan deze formule is de inspraak die de franchisenemers krijgen in het assortiment en de schapinrichting. De franchisenemers mogen bovendien ook bij andere leveranciers inkopen. Een harde verplichting is er alleen op het gebied van landelijk gepubliceerde aanbiedingen: deze producten moeten op voorraad zijn bij de franchisenemers.  
Bron: Bloemisterij, 11-07-2008.

Een faillissement kan soms een positieve ommekeer blijken voor de franchise-nemers. In het geval van Automat zijn de nieuwe eigenaren van de failliete formule sterk gaan schrappen in de overheadkosten en het hoofdkantoor. De focus is naar de franchisenemers verschoven die nu een veel lagere fee betalen, inspraak via commissies hebben, en nu in samenwerking met elkaar de aanbiedingen bepalen.

### *Overgegaan naar een samenwerkingsverband*

Bepaalde formules die in 2008 niet meer in het databestand van de NFV voorkwamen, bestaan nog wel, maar worden niet meer als franchise aangemerkt. In een ander geval is het concept niet van de grond gekomen in de vorm van een formule, maar is de 'formule' een merk geworden en heeft de grondlegster een groothandel opgericht die tegenwoordig aan diverse verkooppunten levert.

De NFV hanteert de volgende definities voor franchising:

*"Franchising is een hechte vorm van samenwerking tussen juridisch zelfstandige ondernemers, de franchisegever en de franchisenemer, die onder gebruikmaking van een gemeenschappelijke naam en met een uniforme uitstraling producten en diensten aanbieden aan afnemers, en franchising is een systeem voor de afzet van goederen en/of diensten en/of toepassing van technologie, gebaseerd op een hechte en voortdurende samenwerking tussen juridisch en financieel zelfstandige en onafhankelijke ondernemingen, de franchisegever en zijn individuele franchisenemers."*

In het geval van een samenwerkingsverband is er bijvoorbeeld geen sprake van een uniforme uitstraling en een meer vrijblijvende vorm van samenwerking waarbij men niet verplicht is om van een bepaald systeem gebruik te maken.

## 3.2 Hoofdbevindingen

Uit de kwalitatieve analyse komt naar voren dat de economische impact in de vorm van het verloren gaan van vestigingen, omzet en banen beperkt lijkt te zijn

wanneer formules ophouden te bestaan. In veel gevallen gaan franchisevestigingen namelijk in een andere vorm door.

Er zijn in de hier onderzochte formules enkele aanwijzingen gevonden van 'conflicten' tussen de franchisegever en franchisenemer. Deze formules werden later vaak verkocht, of er ontstond een samenwerkingsverband tussen franchisenemers.

Veel van de hier onderzochte formules zijn onder invloed van strategische beslissingen van de franchisegever 'verdwenen'. Uit het kwalitatieve onderzoek komt niet naar voren in hoeverre de franchisenemers invloed kunnen uitoefenen op deze beslissingen, en wat de directe gevolgen voor hen zijn. In het uiterste geval loopt de franchisenemer het risico zijn zaak te verliezen.

## 4 Expertmeningen falen van franchisevestigingen

Om een duidelijk beeld aangaande de oorzaken en de achtergronden van het stoppen van franchiseketens te verkrijgen is een zestal diepte-interviews uitgevoerd met partijen die als experts op het gebied van franchiseketens te beschouwen zijn. Daarnaast zijn er twee korte interviews gehouden met specifieke aandacht voor de financiële sector en de horeca. Er zijn in totaal acht personen geïnterviewd. Het gaat hier om personen die vanuit hun werk of branche werken met franchiseformules en/of franchisenemers.

Bij het verder uitdiepen van stopredenen van franchiseketens is specifiek aandacht gegeven aan de zorgplicht van franchiseketens. De minimumeisen zoals die zijn vastgelegd in de Europese Franchise Code vormden hierbij het uitgangspunt voor de interviews (zie bijlage 2 voor een toelichting).

De standpunten en meningen in dit hoofdstuk zijn allen afkomstig uit de interviews met experts die zowel inhoudelijk als vanuit de praktijk zeer veel kennis hebben van de relatie tussen franchisegever en franchisenemers. In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen volgens EIM gepresenteerd.

### 4.1 De Europese franchisecode en naleving zorgplicht

De geïnterviewden zijn voor een groot deel bekend met de Europese franchisecode, maar vinden wel dat deze nog geen brede bekendheid bij alle partijen geniet. Over het naleven van de Europese Franchisecode door franchiseketens verschillen de experts sterk van mening.

Drie van de experts zijn van mening dat "*de intentie om de code na te leven over het algemeen in orde is bij franchiseketens*". De code spoort franchisegevers aan om verwachtingen te expliciteren. Als dit te goeder trouw gebeurt, wordt de code feitelijk nageleefd. Deze experts geven echter wel toe dat franchisegevers wel eens te optimistisch ramen, waardoor franchisenemers teleurgesteld kunnen raken bij achterblijvende resultaten. Dit leidt dan mogelijk ook tot conflicten.

Wat er momenteel het minst goed wordt nageleefd binnen de code is de openheid over de financiële positie van de keten. De mate van openheid over de financiële positie hangt af van de professionaliteit van de keten. Vooral kleinere ketens geven nog onvoldoende openheid over de eigen financiële positie. Dit is nadelig voor franchisenemers, die niet altijd goed weten wat ze van de franchisegever kunnen verwachten. Er kan sprake zijn van tegengestelde belangen tussen de franchisegever en de franchisenemer, meestal financiële belangen, waardoor de zorgplicht niet geheel wordt nageleefd.

Het gebeurt volgens deze experts zelden dat de zorgplicht niet wordt nageleefd, men heeft echter wel voorbeelden van waar het niet goed gegaan is:

*"De casus Newport Blue is een voorbeeld van waar het misging. Bij Newport Blue was het vestigingsbeleid slecht. Franchisenemers kwamen in slecht gekozen vestigingen terecht waardoor de omzet teleurstellend was. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een faillissement."*

Een drietal andere experts is van mening dat de Europese Franchisecode veel te vrijblijvend is. Men hoeft bijvoorbeeld geen verplichte afspraken over jaarlijks terugkerende ramingen en financiële overzichten te maken. Daardoor vindt er onvoldoende sturing plaats op financiële cijfers en is er geen gelegenheid voor benchmarking.

Er is bij aanvang van de samenwerking tussen franchisegever en franchisenemer vaak nog te veel onduidelijkheid over bijvoorbeeld de opleiding, met name ook over vervolgoopleidingen. Binnen overeenkomsten wordt geen helderheid gecreëerd over het doen van herinvesteringen en vernieuwing van de formule. Dit kan er toe leiden dat er geen innovatie plaatsvindt of dat de franchisenemer juist onverwacht voor zware uitgaven staat.

#### 4.2 Oorzaken van falen startende concepten

Een belangrijke oorzaak van het niet goed van de grond komen van franchiseketens is onderfinanciering, stellen de experts. Men heeft te weinig geld of besteedt de financiële middelen aan de verkeerde zaken, en raamt daarnaast de resultaten te optimistisch. De franchisegever kan daardoor in de problemen komen wanneer hij te snel wil groeien. Een onzorgvuldige selectie van franchisenemers is een andere mogelijke oorzaak van het failliet gaan van de franchisevestiging of keten. Het komt ook wel voor dat men al een duur pand aanschaft, maar nog geen franchisenemer heeft gevonden. Dat brengt ook hoge kosten met zich mee voor startende formules.

Ondernemers met een goed idee ambiëren ook wel het starten van een franchiseformule. Het komt voor dat men hier mee start, maar er dan in de praktijk achter komt dat naast het runnen van de eigen zaak te weinig tijd over is om het concept goed van de grond te krijgen.

De oorzaak kan ook in financieel opzicht wel bij de franchisenemer worden gevonden, deze moet ook voldoende eigen vermogen hebben om tegenslagen op te kunnen vangen.

*"Eigen vermogen kan belangrijk zijn als buffer. Tegenslagen moeten opgevangen kunnen worden en franchisenemers moeten leergeld betalen."*

Het ontbreken van een verplichting voor het geven van realistische en jaarlijks terugkerende financiële overzichten door de franchisegever, kan er toe leiden dat de franchisenemer niet in staat is om zijn investeringen goed te beoordelen en op korte termijn terug te verdienen. Hierdoor kunnen vestigingen in een vroeg stadium stoppen.

#### 4.3 Oorzaken van falen van franchiseformules

Fraude plegen door franchiseformules komt volgens deze experts zelden voor maar is wel mogelijk (zie ook hoofdstuk 3). Het door de franchisegevers geven van een te summiere ondersteuning aan de franchisenemer komt, vooral in de kleinere ketens, voor. Dit heeft over het algemeen vooral met een gebrek aan middelen te maken. Wanneer de verwachtingen van de franchisenemers hoog waren, kan dit tot irritaties leiden.



Afhankelijk van de activiteiten van de franchiseformule is er een verschillende behoefte aan training en opleiding. Bij de wat kleinere formules is er sprake van minder zorg voor opleiding en training, doordat kleinere ketens over minder grote budgetten beschikken. De franchisegever erkent ook niet altijd het nut van een opleiding. Het is echter moeilijk aan te geven wat de concrete gevolgen zijn van een gebrekkige aandacht voor een aanvangsopleiding.

De contractduur is meestal vijf jaar, en is volgens een tweetal experts over het algemeen voldoende voor de franchisenemer om investeringen terug te verdienen. Dit is mede te danken aan de betrokkenheid van de bank als derde partij.

*"De bank wil zichzelf zoveel mogelijk zekerheid verschaffen over de terugbetaling van leningen. De bank denkt dan bijvoorbeeld vaak aan terugbetalingperiodes van 5 jaar, en denkt dan pas aan een periode van groei van de keten."*

Het te rooskleurig voorstellen van de opbrengsten of verkeerd (te hoog) ramen van omzetverwachtingen en somtijds de onvolledige en niet echt transparante financiële (voortgangs/proces)informatie vormen het grootste knelpunt in de financieel-economische communicatie tussen franchisegever en franchisenemer. Een deel van de geïnterviewden is van mening dat er tegenwoordig steeds betere afspraken worden gemaakt om het proces te sturen dan ongeveer 15 jaar geleden, en dat het steeds beter gaat. Andere gesprekspartners vinden dat het nog veel beter moet.

#### *Hoofdredeenen voor het falen van franchiseformules*

De onderstaande oorzaken worden door de experts als hoofdredeenen genoemd voor het falen van franchiseformules. Fraude komt volgens hen zeer zelden voor, voor voorbeelden zie hoofdstuk 3, tabel 6.

- Mismanagement: Financieel gaat het dan om een tekort aan geld en/of verkeerde zuinigheid. Men probeert bijvoorbeeld te besparen op advies waaruit structurele voordelen gehaald zou kunnen worden.
- Er wordt te weinig gestuurd en gebenchmarkt op actuele financiële cijfers.
- Een te groot verschil in verwachtingen tussen franchisenemer en -gever.
- Onvoldoende proces- en organisatorische ondersteuning en begeleiding, waardoor men onvoldoende onderscheidend is in het secundaire proces. Zelfs als het primaire proces voldoende op orde is (een goede formule) is de kans op falen groot als het secundaire proces niet goed loopt.
- Een niet goed lopend concept. De formule spreekt niet aan.
- Het kiezen van een slechte locatie.
- Het selecteren van franchisenemers die niet goed in het concept passen. Vaak wordt de selectie van een goede ondernemer te licht opgevat, waardoor het regelmatig fout gaat.
- Ten slotte lukt het een formule niet altijd om mee te groeien. Oil & Vinegar is een voorbeeld. Dit was een uitstekende formule die te lang op dezelfde voet is doorgegaan. Het gevolg is dat deze keten het niet redde.

#### 4.4 Conflicten tussen franchisegever en franchisenemer

Geld is de primaire oorzaak van conflicten. Als de ramingen niet uitkomen, kan het voor franchisenemers heel moeilijk worden. Vaak is dit de oorsprong van conflicten. Alle aspecten die van invloed zijn op het inkomen kunnen een bron

van conflicten vormen. Het te laat of niet leveren van beloofde goederen bijvoorbeeld.

Een andere bron van conflicten zijn strategische beslissingen van de franchisegever. Die kan besluiten de formule te herzien, bijvoorbeeld door het aanpassen van de ICT infrastructuur. Onverwacht moeten herinvesteren kan een bron van conflict zijn wanneer dit van te voren niet goed is afgesproken. Dan wordt de franchisenemer op kosten gejaagd omdat die moet investeren in de formule. Een conflict is geboren als de franchisenemer weigert te investeren. Het gebeurt dan ook wel dat franchisenemers helemaal afhaken.

Een specifieke aanleiding voor conflict is ook het restylen van een formule wanneer een franchisegever investeringen bij de franchisenemer afdwingt om de formule goed te kunnen verkopen. Het besluit om een formuleconcept te herzien of te integreren in andere concepten kan op verschillende manieren. Een negatief voorbeeld is Megapool.

*"Zowel de gekozen locaties als de gekozen ondernemers bleken onvoldoende. Vele van de Megapool-ondernemers zijn daardoor failliet gegaan. De resterende gezonde ondernemers zijn uiteindelijk overgegaan naar andere ketens."*

Een positief voorbeeld:

*"Bij Edah stonden sommige franchisenemers er slecht voor. Er werd een overnamepartner gevonden. Eerst werden hun schulden kwijtgescholden en daarna werd investeren mogelijk gemaakt."*

Een andere oorzaak voor conflict is dat franchisenemers te weinig ondersteuning en feedback krijgen. Het niet nakomen van afspraken door de franchisegever kan er toe leiden dat franchisenemers zich niet meer 'thuis voelen' binnen de formule.

In veel gevallen wordt een conflict wel opgelost en gaan de partijen met elkaar door. Als er echter al teveel schade is geleden (vooral in termen van wederzijds vertrouwen) kan dit niet. Wanneer franchisenemers het inkomen relatief laag vinden, wordt er ook wel een beroep gedaan op accountants of advocaten die moeten bepalen of de franchisegever de kosten voor de franchisenemer niet te hoog laat oplopen. Als de franchisegever en franchisenemer uit elkaar gaan door een conflict eindigt dit vaak in een financiële schikking, vooral wanneer de franchisegever bang is voor negatieve publiciteit. Hoewel een schikking er op het oog vrij gunstig uitziet voor de franchisenemer moet gesteld worden dat deze vaak het geïnvesteerde eigen vermogen kwijt is en blijft zitten met een restschuld bij de bank. Bij weinig kapitaalkrachtige ketens eindigt een conflict vaak in een faillissement, van de keten of individuele franchisenemers, met persoonlijk vermoogensverlies als gevolg.

Opvallend is dat bij het ontbinden van de overeenkomst, de franchisenemer vaak de plicht heeft zijn vestiging aan de franchisegever aan te bieden, maar dat deze niet de plicht heeft om de vestiging dan ook te kopen. Volgens twee experts koopt de franchisegever vestigingen dan wel op, drie geven echter aan dat er vaak geen sprake is van een eerlijke uitkoop van de franchisenemer. Wanneer er niet wordt uitgekocht, geldt er vaak een concurrentiebeding waardoor de franchi-

senemer zijn zaak niet kan voortzetten of verkopen. Enkele experts die direct met franchisenemers in een conflictsituatie te maken hebben gehad, geven aan dat dit tot grote schulden bij de franchisenemer kan leiden. In een aantal gevallen mondt dit uit in schuldsanering met maatschappelijke schade als gevolg.

De helft van de geïnterviewde experts signaleert een verzwakking van de positie van de franchisenemers. Zij geven aan dat raden en commissies van franchisenemers steeds minder bij de gang van zaken worden betrokken. De franchisegever staat meer onder druk om de eigen marge te verbeteren. Deze marge vergroten zij door inkoop via de formule verplicht te stellen en hier een grote marge op te nemen wat ten koste van de winst van de franchisenemer gaat.

*"Een formule kan commercieel succesvol zijn terwijl de franchisenemers geen winst maken."*

#### 4.5 Visie Horeca en de financiële sector

##### *Horeca*

Horeca Nederland biedt een aantal samenwerkingsverbanden ondersteuning door het voeren van het secretariaat; daarbij zit ook een samenwerkingsverband van franchisenemers. Daarnaast biedt Koninklijke Horeca Nederland ondersteuning aan ondernemers in de horeca, recreatie en aanverwante bedrijven, waarbij ook een heleboel franchisenemers zitten. Volgens Horeca Nederland presteren ondernemers binnen franchisevestigingen over het algemeen beter dan doorsnee MKB-ondernemingen, mede doordat zij de mogelijkheid hebben tot benchmarking met collega-franchisenemers.

De Europese Franchise Code is onbekend binnen Horeca Nederland. Op het eerste gezicht wordt de zorgplicht over het algemeen goed nageleefd door de franchiseketens. Er zijn geen gevallen van fraude bekend, en men geeft ook goede aanvangstopleidingen. Het geven van commerciële en technische ondersteuning is een moeilijker begrip, omdat dit vaak onvoldoende contractueel is vastgelegd. Daardoor is het moeilijk te definiëren wat nu eigenlijk voldoende commerciële en technische ondersteuning inhoudt. Ook de contractduur blijkt soms onvoldoende, maar dit kan ook aan de franchisenemer en andere factoren liggen. Locatie van de vestiging en de regionale spreiding van de keten kunnen bijvoorbeeld van belangrijke invloed zijn.

Het niet van de grond krijgen van concepten binnen Nederland komt regelmatig voor. Ondernemers die denken een goede formule te hebben, proberen deze ook aan anderen te "slijten". Dit mislukt vaak in de startfase. Daarnaast zijn er echter ook een aantal internationale ketens in de horeca, die in Nederland (nog) geen voet aan de grond krijgen. Het is mogelijk dat de kleinschaligheid van Nederland voor een verminderde interesse zorgt (Frankrijk, Duitsland en Groot-Brittannië zijn interessanter voor deze grote ketens).

Ook in deze sector komt het voor dat de ramingen van de omzetten te positief blijken. Het is echter moeilijk om aan te tonen of de fout ligt bij de franchisegever (verkeerde cijfers) of bij de franchisenemer (inspanning om omzet te halen, andere openingstijden etc.). Dit kan ook een oorzaak voor conflict worden. Conflicten kunnen ontstaan over alle zaken waarover in de overeenkomst geen dui-

delijkheden zijn verschaft en zaken waarbij de franchisegever een verdienmodel heeft op de inkoop (waarbij de franchisenemer op de markt betere condities kan krijgen, verplichte aanschaf via de franchisegever).

Het is vaak onduidelijk wat er met de franchisenemers gebeurt na een conflict. Horeca Nederland treedt soms op als bemiddelaar, maar ziet ook wel dat franchisesecontracten worden beëindigd.

Het realiseren van succes in een franchiseformule moet van twee kanten komen. De franchisenemer moet ondernemerschap tonen, maar de franchisegever moet daarnaast een duidelijke toegevoegde waarde bieden via marketing, goede inkoop en een goed concept wat in verhouding staat tot de gevraagde 'fee'.

#### *Financiële sector: positieve veranderingen*

De OvFD is een belangenorganisatie voor financiële dienstverleners. Franchiseketens zijn veelal ook lid van deze organisatie. De OvFD behartigt de belangen van de sector en is slechts op afstand betrokken bij de interactie tussen franchisenemers en franchisegevers. Men heeft echter wel goed zicht op de veranderingen die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan.

Er is veel te doen geweest rond een aantal ketens van hypotheekadviseurs en financiële tussenpersonen. Dit speelde zich af in een periode dat er ook veel andere schandalen waren met betrekking tot de dienstverlening aan consumenten. Vanuit het oogpunt van bescherming en van kwaliteitsbewaking van de dienstverlening aan de consument is de Wet op het Financieel Toezicht in 2006 ingevoerd.

Alhoewel deze wetgeving niet ten behoeve van franchisenemers is ingevoerd, hebben de eisen vanuit deze wetgeving en de bijbehorende vergunningen wel invloed gehad op het uitvoeren van de zorgplicht door de franchisegevers. Door de verscherpte eisen aan kwaliteit ontstaat er een waarborg voor ondersteuning aan en training van de franchisenemers doordat de franchisegever verantwoordelijk is voor het leveren van kwaliteit. Daarnaast wordt er ook meer aandacht gegeven aan de kwaliteit van de producten, automatisering en ondersteunende systemen.

Conflicten ontstonden in het verleden vooral door een gebrek aan ondersteuning en het verplicht moeten afnemen van producten bij een '*preferred supplier*'. Deze afnameverplichting is een veelvoorkomend aspect binnen franchising. Door de nieuwe wetgeving zijn financiële ondernemingen nu verplicht aan de consument aan te geven of zij over een beperkt aantal aanbieders van producten adviseren of daadwerkelijk objectief zijn. Dit en andere effecten van de wetgeving heeft tot een verbetering van de kwaliteit van de producten en de dienstverlening geleid. Waardoor ook conflicten met franchisenemers minder voorkomen.

Een oorzaak van conflicten die van blijvende aard is, ligt vooral in de financiën; franchisenemers vinden nog wel eens dat de franchisegever een te hoge 'fee' vraagt voor de geboden diensten. De franchisegever moet daarentegen ook veel investeren om aan de wetgeving te voldoen.

#### 4.6 Voorgestelde verbeteringen

De geïnterviewde experts stellen dat vooral franchisenemers onvoldoende op de hoogte zijn van de Europese Franchise Code en dat zij zich niet altijd goed laten bijstaan met advies. Vaak zou er eigenlijk eerder ingegrepen moeten worden bij een (sluimerend) conflict.

Een drietal experts is sterk van mening dat er een wettelijk kader moet komen met betrekking tot de zorgplicht van franchiseketens, omdat zij signaleren dat de franchisenemers steeds zwakker komen te staan. Nederland loopt in dit opzicht achter op veel Europese landen waar wel regelgeving met betrekking tot franchiseketens is ingevoerd. De Europese Franchisecode is naar hun mening veel te vrijblijvend en gaat niet ver genoeg. Het is nu relatief eenvoudig om hieraan te voldoen, en slechts een voornemen, geen verplichting. De code wordt op geen enkele manier gehandhaafd.

In België is er bijvoorbeeld een wettelijke verplichting voor een PID (precontractueel informatie document) met daarin o.a. een duidelijke verplichting voor een financiële raming en aanwijzingen voor wat men moet doen wanneer de raming onvoldoende blijkt.

Volgens de mening van een drietal experts zou een wettelijk kader de onduidelijkheid wegnemen van wat de zorgplicht nu eigenlijk behelst. Momenteel is er geen duidelijke formele richtlijn. Alleen via juridische jurisprudentie kan enigszins gedistilleerd worden wat de definitie van zorgplicht is, maar deze informatie is sterk versnipperd en moeilijk te vinden door de franchisenemer en -gever. De andere drie experts zijn daarentegen niet van mening dat wetgeving noodzakelijk is.

Bij de opzet van een formule zou ook gebruik moeten worden gemaakt van goede documentatie in de vorm van een handboek dat regelmatig wordt geactualiseerd. Het zou de volgende onderdelen moeten bevatten:

- Het contract
- De actuele financiële gegevens
- Afspraken over communicatie
- Alle 'spelregels' over hoe beide partijen winst kunnen maken
- Duidelijke afspraken over de voorwaarden voor het verlengen van het contract
- Duidelijke afspraken over innovatie en herinvesteringen.

De wederzijdse verwachtingen moeten vooraf duidelijk zijn bij alle partijen. Daar hoort ook informatie bij over de mogelijke winstmarges; franchisegevers hoeven volgens de Europese Franchisecode nu alleen een omzetverwachting te geven.

Verder is ook een continue informatievoorziening met mogelijkheden voor benchmarking door franchisenemers van belang. De franchisegever zou hier het platform voor moeten bieden.

Er is nu geen belangenbehartiger voor franchisenemers. Drie experts zijn zeer kritisch en beargumenteren dat brancheorganisaties een actievere rol moeten spelen bij het zekerstellen van de belangen van de franchisenemers. De NFV wordt vooral als belangenbehartiger van franchisegevers gezien.

## 5 Conclusies

### *Kwantitatieve data-analyse*

*Uit de kwantitatieve data-analyse komt sterk naar voren dat franchisevestigingen in de vijf hoofdsectoren veel beter presteren qua groei van vestigingen en omzetten.*

- De vijf hoofdsectoren laten een betere groei van omzetten en vestigingen zien dan zelfstandige ondernemingen uit het MKB.
- Binnen de hoofdsector Dienstverlening blijven de cijfers wat betreft banengroei licht achter bij de sector, in deze periode was er zeer veel dynamiek binnen deze sector, er was sprake van zeer veel startende concepten en toenemende concurrentie in met name de hypotheekadviesmarkt.
- Er zijn kwantitatief geen aanwijzingen voor een slechtere ontwikkeling van franchiseketens in vergelijking met het MKB, in tegendeel: franchisevestigingen doen het beter en laten meer continuïteit zien.

### *Kwalitatieve deskresearch*

*De economische waarde van verdwenen 'formules' blijft vaak bestaan, vestigingen worden vaak voortgezet in een andere vorm.*

- Daar waar sprake is van beëindiging of mutaties van franchiseformules blijkt dat een zeer groot gedeelte van de ketens in een andere vorm wordt voortgezet en dat de commerciële waarde en/of formule vaak niet van de markt verdwijnt.
- Diverse cases tonen aan dat het falen van de formule tot nieuw ondernemerschap kan leiden. Franchisenemers gaan dan door in een verbeterde vorm van samenwerking of starten zelf een franchiseformule.
- Conflicten binnen de formule leiden in een aantal gevallen tot verkoop aan een andere franchisegever.

*De franchisenemer bevindt zich in een relatief zwakke positie ten opzichte van de franchisegever. De zorgplicht van franchisegevers lijkt nog te vrijblijvend te zijn.*

- Daarmee kan echter niet gezegd worden dat er sprake is van een optimale vervulling van de zorgplicht.
- De franchisegever heeft veel macht om de strategie van de formule te bepalen en daarmee het lot van de franchisenemer. Uit de hier onderzochte cases komt naar voren dat de franchisenemer een risico loopt zijn zaak te verliezen naar aanleiding van strategische beslissingen van de franchisegever.
- Veel conflicten en problemen binnen franchiseformules worden veroorzaakt door een gebrekkige communicatie tussen franchisegever en franchisenemer, vooral gebrekkige informatie en regelmatige communicatie over de financiële aspecten en verwachtingen binnen de relatie is een zwak punt binnen de zorg door de franchisegever.

### *Expertmeningen*

*Het zwakke punt van de relatie tussen franchisegever en franchisenemer is met name het gebrek aan openheid over financiële cijfers en omzetramingen.*

- Men verschilt er sterk van mening over of de Europese Franchisecode goed wordt nageleefd.
- Het gebrek aan openheid over de financiële cijfers en omzetramingen is het zwakste punt binnen de naleving.
- Er is onvoldoende overeenstemming over wat de zorgplicht eigenlijk inhoudt, en de definities en afbakening van de verschillende rechten en plichten.
- Er is dan wel sprake van een zorgplicht, vastgelegd in de Europese Franchise Code, maar deze zorgplicht legt geen zware verplichting op en is daarmee geen garantie voor een optimale invulling van de zorg.
- Conflicten zijn merendeels gebaseerd op een mismatch van verwachtingen en op de verdeling van inkomsten en onkosten tussen franchisegever en de franchisenemers.
- Bij de wat kleinere formules is er sprake van minder zorg voor opleiding en training, doordat kleinere ketens over minder grote budgetten beschikken.
- In de financiële sector heeft invoering van de Wet op het Financieel Toezicht een positieve werking op de zorgplicht voor franchisenemers op een aantal aspecten gehad. Invoering van de WFT toont aan dat er vanuit de wetgeving stimuli kunnen uitgaan voor het verhogen van de kwaliteit van de zorgplicht.

### *Hoofdconclusie en advies*

De hoofdconclusie naar aanleiding van de resultaten uit de verschillende analyses is dat er op macro-economisch niveau geen aanwijzingen zijn voor misstanden binnen franchiseketens. Franchiseketens zijn juist in opkomst. Op microniveau zijn er echter wel aanwijzingen voor conflicten tussen franchisegever en franchisenemers, en een asymmetrische verdeling van macht binnen de relatie franchisegever en franchisenemers.

*Afweging van de diverse meningen van experts leidt tot de conclusie dat het invoeren van wetgeving over franchising een te zwaar middel is. Tegelijkertijd zijn er wel verbeteringen mogelijk om de relatie tussen franchisegever en franchisenemers, en de positie van franchisenemers te verbeteren. Zo is er vooral nog te weinig voorlichting richting de franchisenemers, en blijkt kennis van de Europese Franchisecode bij veel brancheorganisaties te ontbreken. De brancheverenigingen, de Kamers van Koophandel en de NFV kunnen mogelijk een rol spelen bij bemiddeling en advisering en in het voorlichtingsproces naar franchisenemers.*

## BIJLAGE I Kwantitatieve data-analyse

<b>Detailhandel food</b>					
	aantal in 2005	afvallers na 2005	mutatie binnen bestaande ketens	nieuw in 2008	aantal in 2008
aantal ketens	83	11	0	14	86
aantal franchisevestigingen	4.333	312	535	360	4.916
aantal werkzame personen	57.300	1.470	33.922	1.293	91.100
franchiseomzet inclusief BTW	8.902.000.000	424.758.909	3.002.949.367	179.742.866	11.660.000.000
<i>Ramingen totale sector</i>			mutatie		
aantal ondernemingen sector	9.759		-566		9.193
vestigingen	13.663		-792		12.870
aantal werkzame personen	417.000		25.000		442.000
omzet	13.202.000.000		1.289.000.000		14.491.000.000
<i>Ramingen totale sector MKB ex franchises</i>					
vestigingen	9.330		-1.375		7.954
aantal werkzame personen	359.700		-8.800		350.900
omzet	4.300.000.000		-1.469.000.000		2.831.000.000

<b>Detailhandel non-food</b>					
	aantal in 2005	afvallers na 2005	mutatie binnen bestaande ketens	nieuw in 2008	aantal in 2008
aantal ketens	193	40	0	49	202
aantal franchisevestigingen	9.454	743	117	2.137	10.965
aantal werkzame personen	61.000	6.412	9.721	12.972	77.000
franchiseomzet inclusief BTW	8.564.000.000	347.380.356	1.018.117.906	1.812.058.241	11.047.000.000
<i>Ramingen totale sector</i>			mutatie		
aantal ondernemingen sector	72.566		-2.237		70.329
vestigingen	108.849		-3.356		105.494
aantal werkzame personen	315.000		5.000		320.000
omzet	14.068.000.000		1.451.000.000		15.519.000.000
<i>Ramingen totale sector MKB ex franchises</i>					
vestigingen	99.395		-4.867		94.529
aantal werkzame personen	254.000		-11.000		243.000
omzet	5.504.000.000		-1.032.000.000		4.472.000.000



<b>Horeca</b>					
	aantal in 2005	afvallers na 2005	mutatie binnen bestaande ketens	nieuw in 2008	aantal in 2008
aantal ketens	66	8	0	19	77
aantal franchisevestigingen	1.669	37	193	253	2.078
aantal werkzame personen	31.500	136	4.420	1.661	37.500
franchiseomzet inclusief BTW	1.274.000.000	7.417.775	349.329.443	123.037.183	1.739.000.000
<i>Ramingen totale sector</i>			mutatie		
aantal ondernemingen sector	36.647		-1.074		35.573
vestigingen	40.312		-1.181		39.131
aantal werkzame personen	300.000		16.000		316.000
omzet	16.658.000.000		1.946.000.000		18.604.000.000
<i>Ramingen totale sector MKB ex franchises</i>					
vestigingen	38.643		-1.590		37.053
aantal werkzame personen	268.500		10.000		278.500
omzet	15.384.000.000		1.481.000.000		16.865.000.000

<b>Dienstverlening</b>					
	aantal in 2005	afvallers na 2005	mutatie binnen bestaande ketens	nieuw in 2008	aantal in 2008
aantal ketens	196	53	0	103	246
aantal franchisevestigingen	6.758	1.483	344	2.600	8.219
aantal werkzame personen	25.000	3.580	-1.497	4.316	24.000
franchiseomzet inclusief BTW	2.980.000.000	387.598.948	258.246.284	657.913.119	3.508.000.000
<i>Ramingen totale sector</i>			mutatie		
aantal ondernemingen sector	248.393		35.589		283.982
vestigingen	273.232		39.148		312.380
aantal werkzame personen	1.754.000		227.000		1.981.000
omzet	103.132.000.000		3.928.000.000		107.060.000.000
<i>Ramingen totale sector MKB ex franchises</i>					
vestigingen	266.474		37.687		304.161
aantal werkzame personen	1.729.000		228.000		1.957.000
omzet	100.152.000.000		3.400.000.000		103.552.000.000

Overige dienstverlening					
	aantal in 2005	afvallers na 2005	mutatie binnen bestaande ketens	nieuw in 2008	aantal in 2008
aantal ketens	59	11	0	10	58
aantal franchisevestigingen	1.910	148	265	261	2.288
aantal werkzame personen	12.000	319	1.631	595	14.000
franchiseomzet inclusief BTW	1.849.000.000	52.776.260	357.265.151	138.025.887	2.291.000.000
<i>Ramingen totale sector</i>			mutatie		
aantal ondernemingen sector	74.010		8.968		82.978
vestigingen	81.411		9.864		91.275
aantal werkzame personen	387.000		20.000		407.000
omzet	33.279.000.000		5.198.000.000		38.477.000.000
<i>Ramingen totale sector MKB ex franchises</i>					
vestigingen	79.501		9.486		88.987
aantal werkzame personen	375.000		18.000		393.000
omzet	31.430.000.000		4.756.000.000		36.186.000.000

## BIJLAGE II De Europese Franchisecode

De hier vermelde tekst over de Europese franchisecode is afkomstig van de website van de NFV.

### 1. Definitie van franchising

Franchising is een systeem voor de afzet van goederen en/of diensten en/of de toepassing van technologie, gebaseerd op een hechte en voortdurende samenwerking tussen juridisch en financieel zelfstandige en onafhankelijke ondernemingen, de franchisegever en zijn individuele franchisenemers. De franchisegever verleent daarbij aan zijn individuele franchisenemers het recht en legt hen de verplichting op om een bedrijf te exploiteren volgens het concept van de franchisegever. Gedurende de looptijd van een schriftelijke franchiseovereenkomst, die voor dit doel tussen partijen is gesloten, heeft de individuele franchisenemer het recht en de plicht om tegen directe of indirecte financiële vergoeding gebruik te maken van de handelsnaam en/of het handelsmerk en/of het dienstmerk van de franchisegever, de knowhow, de zakelijke en technische methoden, de werkwijze en andere zaken die industrieel en/of intellectueel eigendom zijn van de franchisegever, ondersteund door voortdurende commerciële en technische hulp door de franchisegever. 'Knowhow' is een geheel van niet geöctrooieerde praktische kennis, die voortvloeit uit ervaring van en onderzoek door de franchisegever en die geheim, wezenlijk en bepaald is<sup>1</sup>.

### 2. Algemene principes

#### 2.1. De franchisegever

De franchisegever is de initiatiefnemer van een franchisenetwerk, bestaande uit de individuele franchisenemers, die door de franchisegever voortdurend worden begeleid.

#### 2.2. De verplichtingen van de franchisegever

De franchisegever dient:

- Gedurende een redelijke periode een zakelijk concept met succes te hebben toegepast in tenminste één testzaak, alvorens een franchisenetwerk te beginnen.
- De eigenaar te zijn of gerechtigd te zijn tot het gebruik van de door het netwerk te gebruiken handelsnaam, handelsmerk of andere onderscheidende kenmerken.

<sup>1</sup> • 'geheim' betekent dat de knowhow als geheel of in de juiste samenstelling van de onderdelen, niet algemeen bekend of gemakkelijk toegankelijk is; de term is niet bedoeld in de nauwe betekenis dat elke individuele component van de knowhow geheel onbekend of buiten het bedrijf van de franchisegever niet beschikbaar moet zijn. • 'wezenlijk' betekent dat de knowhow informatie omvat die onontbeerlijk is voor de franchisenemer voor het gebruik, de verkoop of doorverkoop van goederen of diensten, met name voor de presentatie van goederen voor de verkoop, de verwerking van goederen in verband met de verrichting van diensten, methoden van contact met klanten, administratie en financieel beheer; de knowhow moet nuttig zijn voor de franchisenemer in die zin dat deze dankzij die knowhow zijn concurrentiepositie bij de sluiting van de overeenkomst kan versterken, met name doordat hij zijn prestaties kan verbeteren of gemakkelijker toegang kan verkrijgen tot een nieuwe markt. • 'bepaald' betekent dat de knowhow voldoende gedetailleerd moet zijn beschreven om te kunnen beoordelen of hij aan de criteria inzake het geheime en wezenlijke karakter voldoet; de beschrijving van de knowhow kan worden opgenomen in de franchiseovereenkomst, neergelegd in een afzonderlijk document of vastgesteld in een andere geschikte vorm.

- De individuele franchisenemer een aanvangsopleiding te geven en voortdurende commerciële en/of technische ondersteuning gedurende de gehele duur van de overeenkomst.

### 2.3. De verplichtingen van de individuele franchisenemer

De individuele franchisenemer dient:

- Zich in te spannen voor de groei van het gefranchiseerde bedrijf en het onderhouden van de gemeenschappelijke identiteit en reputatie van het franchisenetwerk.
- De franchisegever controleerbare bedrijfsgegevens te overleggen die het mogelijk maken de ontwikkeling te beoordelen, en tevens de financiële verslaggeving te verzorgen, noodzakelijk voor effectieve managementbegeleiding. Op verzoek zal de franchisegever en/of zijn vertegenwoordiger het bedrijf van de franchisenemer op redelijke tijden mogen betreden en de administratie mogen inzien.
- De knowhow verstrekt door de franchisegever niet aan derden bekend te maken, noch gedurende, noch na afloop van de overeenkomst.

### 2.4. De voortdurende verplichtingen van beide partijen

Partijen moeten:

- Billijkheid betrachten in het handelen ten opzichte van elkaar. De franchisegever dient de individuele franchisenemer schriftelijk aanzegging te doen bij enige overtreding van de contractuele bepalingen en, wanneer mogelijk, een redelijke termijn te gunnen om zijn verplichtingen alsnog na te komen.
- Klachten, grieven en geschillen oplossen te goeder trouw en met bereidwilligheid door middel van oprechte en redelijke, rechtstreekse communicatie en onderhandeling.

## 3. Selectie franchisenemers

De franchisegever zal uitsluitend individuele franchisenemers selecteren, die na redelijk onderzoek lijken te beschikken over redelijke bekwaamheid, opleiding, persoonlijke kwaliteiten en financiële middelen die toereikend zijn om het gefranchiseerde bedrijf te exploiteren.

## 4. Werving en publiciteit

4.1. Publiciteit voor de werving van individuele franchisenemers dient ondubbelzinnig en zonder misleidende verklaringen te zijn.

4.2. Alle wervingsadvertenties en reclamemateriaal waarin direct of indirect verwezen wordt naar resultaten, cijfers of te verwachten inkomsten voor de individuele franchisenemer, dienen objectief en niet misleidend te zijn.

4.3. Om toekomstige individuele franchisenemers in staat te stellen met volledige kennis van zaken enige bindende overeenkomst aan te laten gaan, zal hen een exemplaar van deze Erecode verstrekt worden, naast de volledige en correcte schriftelijke informatie en documentatie met betrekking tot de franchiseverhouding, binnen redelijke tijd vóór het sluiten van deze bindende overeenkomst. Deze informatie en documentatie behelzen:

1. Informatie met betrekking tot het bedrijf en de financiële positie 1) van de franchisegever;
2. De bij de franchiseorganisatie betrokken personen 2);
3. Het aangeboden franchiseconcept inclusief, indien van toepassing, gegevens omtrent de pilotvestiging;
4. Een compleet en recent overzicht van aangesloten franchisenemers, hun vestigingsadressen, telefoon- en faxnummers en e-mailadressen;
5. Financiële ramingen c.q. prognoses, indien beschikbaar;

6. De franchiseovereenkomst;
7. Bankreferenties;
8. Gegevens omtrent een eventueel lidmaatschap (van de franchiseorganisatie) van brancheorganisaties en/of van een nationale franchisevereniging;
9. Een verklaring of er al dan niet sprake is geweest van een eerdere franchisevestiging in het rayon van de kandidaat-franchisenemer en, zo ja, de reden(en) van beëindiging van deze onderneming;
10. Informatie over verdere distributiekkanalen/vormen van de producten of diensten van de franchisegever.

Definities:

- 1) *'financiële positie'*: een bij de Kamer van Koophandel gedeponeerde balans is voldoende, hoewel meer informatie welkom is.
- 2) *'betrokken personen'*: hiermee worden met name en vooral grootaandeelhouders en/of directieleden bedoeld.
- 3) *'bankreferenties'*: niet wordt bedoeld een verklaring van goed gedrag, maar de naam van de huisbankier, bij wie via de eigen bank informatie kan worden ingewonnen.
- 4) *'verdere distributiekkanalen/vormen'*: Deze informatie is van belang bij bedrijven die bijvoorbeeld ook postorderactiviteiten ontplooien.

4.4. Wanneer de franchisegever de kandidaatfranchisenemers verplicht tot het sluiten van een Voorovereenkomst zullen de volgende regels worden nageleefd:

- Voorafgaand aan het tekenen van enige Voorovereenkomst zal de individuele kandidaat franchisenemer schriftelijke informatie ontvangen over het doel ervan en over enige vergoeding die hij aan de franchisegever zal moeten betalen ter dekking van diens daadwerkelijk gemaakte kosten tijdens en met betrekking tot de Voorovereenkomstfase; indien de franchiseovereenkomst wordt gesloten zal de bovengenoemde vergoeding door de franchisegever terugbetaald worden of in mindering worden gebracht op een mogelijk door de franchisenemer te betalen entreegeld.
- De Voorovereenkomst dient bepalingen te bevatten omtrent de duur en de beëindiging ervan.
- De franchisegever kan clausules ter zake van een concurrentieverbod en geheimhouding opleggen ter bescherming van zijn knowhow en identiteit.

## **5. De franchiseovereenkomst**

5.1. De franchiseovereenkomst dient in overeenstemming te zijn met de nationale wetgeving, wetgeving van de Europese Gemeenschap en deze Erecode.

5.2. De overeenkomst dient het belang te weerspiegelen van de leden van het netwerk bij de bescherming van de industriële of intellectuele eigendomsrechten van de franchisegever, evenals het belang om de gemeenschappelijke identiteit en reputatie van het franchisenetwerk te handhaven.

5.3. Alle overeenkomsten en contractuele regelingen in verband met de franchiserelatie dienen gesteld te zijn, of vertaald door een beëdigd vertaler, in de officiële taal van het land waar de individuele franchisenemer gevestigd is. Ondertekende overeenkomsten dienen onmiddellijk aan de franchisenemer ter hand gesteld te worden.

5.4. De franchiseovereenkomst dient duidelijk, ondubbelzinnig en eerlijk te vermelden welke de respectieve verplichtingen en verantwoordelijkheden zijn van beide partijen, evenals alle andere belangrijke voorwaarden van de samenwerking.

5.5. De overeenkomst dient ten minste de volgende essentiële bepalingen te bevatten:

- De rechten die aan de franchisegever worden verleend.
- De rechten die aan de individuele franchisenemer worden verleend.
- De goederen en/of diensten die aan de individuele franchisenemer worden geleverd.
- De verplichtingen van de franchisegever.
- De verplichtingen van de individuele franchisenemer.
- De betalingsvoorwaarden die gelden voor de individuele franchisenemer.
- De duur van de overeenkomst, die lang genoeg dient te zijn om de individuele franchisenemer in staat te stellen zijn initiële franchise-investeringen te amortiseren.
- De gronden voor een verlenging van de overeenkomst.
- De voorwaarden waaronder de individuele franchisenemer het gefranchiseerde bedrijf mag verkopen of overdragen en de mogelijke voorkeursrechten van de franchisegever in dit opzicht.
- Bepalingen in verband met het gebruik van franchisegevers onderscheidende tekens, handelsmerk, dienstmerk, handelsnaam, gevelreclame, logo of andere onderscheidende herkenningstekens.
- Het recht van de franchisegever om het franchisesysteem aan te passen aan nieuwe of gewijzigde methoden.
- Bepalingen betreffende de beëindiging van de overeenkomst.
- Bepalingen betreffende onmiddellijke teruggave, bij beëindiging van de franchiseovereenkomst, van alle materiële en immateriële eigendommen aan de franchisegever of andere eigenaar.

## **6. Toepassing van de code**

De Erecode is van toepassing op de relatie tussen de franchisegever en zijn individuele franchisenemers. Omdat een master-franchisenemer optreedt als franchisegever in de relatie met zijn individuele franchisenemers, is deze Erecode eveneens van toepassing op die relatie. De Erecode is niet van toepassing op de relatie tussen een franchisegever en zijn master-franchisenemer.

## BIJLAGE III    Gevolgen faillissement franchisegever

Door de contractuele verbintenis tussen franchisegever en franchisenemer kunnen er financiële en juridische gevolgen voor de franchisenemer zijn indien de franchisegever failliet gaat. In een goed opgesteld contract wordt altijd het voorbehoud gemaakt dat in het geval van een faillissement van franchisegever of franchisenemer de andere partij per direct het contract mag opzeggen.

In de praktijk is het echter wel zo dat de curator bij het failliet gaan van een franchiseformule van de franchisenemer kan eisen dat deze elk gebruik van het merk, de naam en alle andere hulpmiddelen van de franchisegever moet staken.

Moeilijkheden kunnen ook ontstaan als de franchisegever ook verhuurder is van het pand of de huurrechten heeft. De franchisenemer zal over het algemeen de huurrechten wel over kunnen nemen na overleg met de curator. De curator zal verder alle openstaande vorderingen voor het leveren van goederen en diensten bij de franchisenemer opeisen.

Bij franchiseketens waar het mis gaat kan er echter sprake zijn van conflict tussen de franchisenemers en franchisegever door een verschil van mening over de kwaliteit en kwantiteit van de geleverde goederen en diensten. Wanneer betaling aan de franchisegever om deze redenen zijn achtergebleven, zal de curator het bedrag toch opeisen.

Verder zal de curator ook onderzoeken welke partijen verantwoordelijk waren voor het faillissement van de keten. Dit kan er enerzijds toe leiden dat franchisenemers alsnog een schadeclaim kunnen indienen. Anderzijds is het ook mogelijk dat een faillissement door het handelen van de franchisenemers is veroorzaakt. In dat geval zal de curator een schadeclaim bij de franchisenemers neerleggen.

Bron: Mr. W.C. Bothof,  
<http://www.franchiseformules.nl/data/items/EEuEkuFIEkDZVTRnOu.php>



**EIM**

onderdeel van Panteia

Onderzoek voor Bedrijf & Beleid

BREDEWATER 26

POSTBUS 7001

2701 AA ZOETERMEER

T. 079 343 02 00

F. 079 343 02 02

E. [INFO@EIM.NL](mailto:INFO@EIM.NL)

[WWW.EIM.NL](http://WWW.EIM.NL)