

# Veranderingsprocessen in crisistijd



**In deze tijden van economische en maatschappelijke turbulentie ontstaan in de franchisewereld links en rechts geluiden om de gelegenheid te baat te nemen eens even flink schoon schip te maken binnen franchiseorganisaties. De huidige tijden zouden hiervoor de gelegenheid bieden.**



**D**eze gedachte gaat uit van een klassieke tegenstelling tussen franchisegever en franchisenemer, waarbij partijen per definitie tegenover elkaar staan en onder omstandigheden - zoals de huidige - zelfs tegen elkaar opgezet dienen te worden. Deze opvatting sluit aan bij de crisis van de jaren 80. Het gedachtegoed over franchiseverhoudingen uit die periode is de basis geweest voor de brokken uit de jaren 90 en het huidige decennium.

Voor veranderingsprocessen in franchiseorganisaties is in de eerste plaats draagvlak, consensus en transparantie van belang. Alleen langs deze genuanceerde weg kan duurzaam ondernemerssucces voor alle betrokkenen worden gerealiseerd. Dit betekent dat een betrokken franchisegever in alle openheid en in samenspraak met zijn franchisenemers eventuele wijzigingen van de franchiseformule kan overwegen, bijvoorbeeld door zorgvuldig overleg in de franchiseraad. Is de wijziging ingrijpend van aard, dan is naast consensus voorts in alle gevallen individuele overeenstemming met elke franchisenemer vooraf juridisch vereist. Dit speelt bijvoorbeeld bij restyling van winkelformules. Als dienstverlenende partij is de franchisegever juist in tijden van crisis gehouden zijn ondersteunende zorgplicht jegens de franchisenemers maximaal na te komen. De franchisegever dient dan ook optimaal te presteren met betrekking tot marketinginspanningen, productinnovatie, et cetera.

Franchisegevers hebben bovendien de mogelijkheid een herinvesteringbeding in de franchiseovereenkomst op te nemen. Dit beding dient dan wel zorgvuldig en niet onredelijk bezwarend te worden geconstrueerd en gehanteerd, anders is het beding krachteloos. De meeste franchiseovereenkomsten bevatten een dergelijke regeling overigens niet. Uiteraard dient het beding eerst te worden over-

eengekomen voor het kan worden toegepast. Regelingen die inhouden dat franchisenemers ontwikkelingen van de franchiseformule dienen door te voeren in de exploitatie van hun onderneming, werken niet bij fundamentele veranderingsprocessen maar alleen bij kleine wijzigingen en beperkte, logische ontwikkelingen, zoals een nieuwe reclame-uiting.

Bij een ingrijpende reorganisatie is verder op basis van de zorgplicht die een franchisegever tegen de franchisenemer heeft, een deugdelijke financiële prognose voor de komende drie jaar noodzakelijk. De situatie is namelijk vergelijkbaar met de precontractuele fase. De franchisegever dient dus inzichtelijk te maken op welke wijze en in welke mate de vernieuwing het rendement van de individuele franchisenemer daadwerkelijk verhoogt, door middel van concrete cijfermatige ramingen. Kloppen deze ramingen niet, dan is de franchisegever hiervoor in beginsel aansprakelijk. De franchisegever dient dus ook bij veranderingsprocessen vanuit het belang van de franchisenemers te opereren.

Het hanteren van economisch zware omstandigheden om veranderingen door te voeren is op zichzelf genomen misbruik van omstandigheden en niet toegestaan. Franchisegever en franchisenemer zijn gebonden aan de normering die wetgeving en jurisprudentie met betrekking tot dit onderwerp stellen. Het heeft dus geen zin de huidige economische omstandigheden te koppelen aan een retrospectief dat in franchiserelaties geen juridische basis kent. Particulier wensdenken doet daar niets aan af. Gelukkig niet. +

TEKST: MR TH.R. LUDWIG  
Ludwig & Van Dam advocaten  
REACTIES: ludwig@ludwigvandam.nl