

Handlungsempfehlungen zur Nachfolge bei Franchisenehmern

Reinhard Wingral

Die Situation



- Die Franchisewirtschaft steht inzwischen bei ihren Wachstumszielen massiv unter Druck
 - FN der 80er- und frühen 90er-Jahre kommen ins „Rentenalter“ und Generationswechsel bei Systemen die deutlich über 10 Jahre am Markt sind
 - Oft fehlt eine klare Strategie zur Nachfolge, etwa beim Fokus Systemnachfolger oder Fremdnachfolger
-

Warum sollte die Nachfolge geregelt werden ?

- Sicherungsmöglichkeit für erfolgreiche Standorte
 - Erweiterung der Zielgruppe bei der FN-Akquise
 - Die Altersvorsorge ist für den FN von Bedeutung
 - Mehr Rechtssicherheit bei allen Nachfolgeszenarien
 - Mangelhafte Nachfolgeregelungen sind für Banken immer ein Risikofaktor
-

Nachfolgeszenarien

- Vertragsauflösung mit Show-Down im Gericht als Arena infolge schwerer Konflikte zwischen FG und FN
 - Persönliche Gründe durch veränderte Lebensverhältnisse
 - *Vermögensverfall bis zur Privatinsolvenz*
 - *Schwere Krankheiten, Süchte , Sekten*
 - *Dauerhafte Berufsunfähigkeit*
 - Absehbar langfristiger Ausfall des Franchisenehmers
 - Tod des Franchisenehmers
-

- Der Franchisevertrag ist rechtlich nicht vererbbar
 - Vertragsmodalitäten zur Nachfolge sind oft unpräzise
 - De facto bedeuten Tod, Berufsunfähigkeit oder dauerhafte Handlungsunfähigkeit des FN das Ende des Vertrages
 - Der Verkauf der Betriebsmittel allein ist wirtschaftlich in der Regel unattraktiv
 - Vorgaben des Franchisevertrages sind nicht verhandelbar
-

Vorarbeiten durch FG



- Nachfolgeregelungen im aktuellen Franchisevertrag anwaltlich prüfen lassen
 - Problematik Kapitalgesellschaft klären
 - Arbeitsprozesse für Nachfolgesituationen modellieren
 - Zeitplanung für reguläre Nachfolge festlegen
 - **Störfallvorsorge** treffen um FN-Betrieb zu stützen
-

Ausfall des Geschäftsführers als typischer Störfall

- Verlust der Geschäftsführung nach innen
 - Verlust der Vertretungsbefugnis nach außen
 - Ausübung der Gesellschafterrechte sind blockiert wenn der Geschäftsführer auch Gesellschafter ist
 - Not-Geschäftsführer per Gerichtsbeschluss ist in den meisten Fällen keine überzeugende Lösung
-

Empfehlung: Eigenes Bewertungsmodell entwerfen

- Es gibt kein allgemein gültiges Verfahren, mit dem sich der Unternehmenswert objektiv und eindeutig bestimmen lässt.
 - Multiplikatoren zu Umsatz und Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) zeigen nur Preisspannen und müssen um Inhaberspezifika bereinigt werden.
 - Aufschläge für Alleinstellungsmerkmale oder belegbares Wachstumspotential im Vergleich zum Wettbewerb bei Franchisebetrieben üblich.
-

Empfehlung: Eigenes Bewertungsmodell entwerfen



- Substanzwertverfahren
- Ertragswertverfahren, Discounted Cash Flow (DCF)
- Mittelwertverfahren, Stuttgarter Verfahren

Die Besonderheiten des Franchising finden jedoch bei allen Ansätzen keine angemessene Berücksichtigung !

Beispiel Bewertungsmodell als Vertragsbestandteil

- Hintergrund und Verbindlichkeitserklärung
 - Grundsätzliche Bewertungsgewichtung zwischen Substanzwert und Ertragswert festlegen
 - Ertragswerte der letzten 3 Jahre und Prognosen für die kommenden 3 Jahre errechnen und gewichten
 - Zahlungsmodalitäten im Detail festschreiben
 - Regularien zur Bestellung des Bewertungsgutachters
-

Regelungsbedarf beim Betriebsübergang

- Eintritt in Dauerschuldverhältnisse detailliert klären
 - Übertragung beweglicher Sachen frei von Rechten Dritter
 - Abtretungen von Forderungen und Guthaben
 - Erfüllung von Gewährleistungsansprüchen regeln
 - Haftung für künftige Erträge ausschließen
 - Freistellungsbescheinigung vom Finanzamt einholen und Betriebsprüfungsrisiko zuordnen
-

Handlungsempfehlung Systemmanagement



- Nachfolge-Moderation als feste Arbeitsaufgabe im Systemmanagement integrieren und Verantwortlichen mit entsprechenden Persönlichkeitsmerkmalen einsetzen
 - Der Verantwortliche für die Nachfolge-Begleitung sollte über eine Sonderqualifikation verfügen
 - Kann ein Springer aus der Systemzentrale im Störfall den FN-Betrieb als Interims-Manager führen ?
-

- Das Systemhandbuch enthält üblicherweise einen Bereich „Unternehmerthemen“ (für Mitarbeiter des FN blockiert). In diesen Bereich gehören:
 - Empfehlungen und Hilfestellungen zur Nachfolge
 - Arbeitshilfen für Störfallvorsorge (**Notfallkoffer**)
 - *Rechtssichere Vollmachten*
 - *Dokumentation und Verfügbarkeit aller wichtigen Informationen und Vertragsbeziehungen*
 - *Taggenaue Fortschreibung Liquiditätsstatus sichern*
 - *Adressen, Ansprechpartner, Passwörter*
-

Handlungsempfehlung Schulung und Erfa-Tagung



- Das Thema Störfallvorsorge (Notfallkoffer) sporadisch auf die Agenda von Erfa-Tagungen setzen
 - FN durch Vermittlung von Hintergrundwissen zu Nachfolgefragen qualifizieren (Beispiel § 613a BGB) und sensibilisieren (Vorsorgevollmacht, Testament)
 - System-Beirat einbinden um die Akzeptanz für das Bewertungsmodell und die Organisation der Nachfolge zu erhöhen
-

Handlungsempfehlung FN-Akquise

- Optionen zur Übernahme von FN-Betrieben präziser und aktiver kommunizieren
 - Neu entstehende Portale als Marktplatz nutzen, z.B:
 - *Franchiseportal „www.unternehmer-gesucht.com“*
 - *DFV-Kooperation mit „Deutsche Unternehmerbörse“*
 - Bereich auf der eigenen Homepage einrichten
 - Entscheidungsfindung beim Übernehmer durch Bewertungsgutachten und Echtzahlen unterstützen
-

- Klare **Strategie** und saubere **Arbeitsprozesse** für die Aufgabe Nachfolge entwickeln
 - Systemspezifisches **Bewertungsverfahren** beim Systemeintritt verbindlich vereinbaren
 - Nachfolgeszenarien des FN-Betriebes im **Franchisevertrag** präzise regeln
 - **System-Management** für die Aufgabe qualifizieren
 - **Kommunikation** nach außen optimieren
-

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

In Kürze steht Ihnen zum Thema Nachfolge beim **franchiseportal** auch ein **e-book** zur Verfügung

Ich freue mich jederzeit auf Ihre Fragen unter

r.wingral@wingral.de