

- Dies ist nur die Druck-Version. Der original Newsletter wird per E-Mail verschickt-



Aktuell – Fachinformationen für Franchise-Unternehmen

2. Quartal 2013 / Ausgabe 2 / 21. Jahrgang

Guten Tag!

Ende dieses Monats haben wir schon wieder das erste Halbjahr des Jahres 2013 hinter uns gelassen. In dieser Zeit ist wieder einmal viel passiert. Aber was heißt eigentlich „viel“ und über „wie viel“ ist es wert, zu berichten? In dieser Ausgabe der „Aktuell“ akzentuieren wir verschiedene Themen. Blicken wir zunächst zurück auf das Jahr 2012.

Der KfW-Gründungsmonitor 2013, welcher im jährlichen Turnus eine repräsentative Bevölkerungserhebung zum Gründungsgeschehen in Deutschland erstellt, legt dar, dass wir im Jahr 2012 in Deutschland die niedrigste Anzahl von Gründern seit dem Jahr 2000 aufwiesen. Diese Tatsache, deren Gründe und die Neugründungen im Jahr 2012 werden in dem Beitrag von Herrn Holger Schwabe thematisiert, der den Titel *Weniger Gründer, aber Chancengründer als Lichtblick* trägt.

Der Artikel von Herrn Holger Kummer behandelt das Thema Mediation. Hier stellt uns Herr Kummer rhetorisch die Frage, ob Mediation als Form der außergerichtlichen Streitbeilegung als *neues Allheilmittel* angesehen werden kann? Er erläutert anschaulich die Vor- und Nachteile einer Mediation vs. eines Gerichtsverfahrens.

Herr Dr. Walter Husemann stellt in seinem Beitrag heraus, dass die Nutzung einer betrieblichen Fahrzeugflotte im Falle der Versteuerung zu vielen Streitpunkten mit dem Finanzamt führen kann. Da es eine ganze Reihe Franchise-Systeme mit Pkw-Nutzung gibt, dürfte dies für viele interessant sein. Zur Vermeidung solcher Streitigkeiten gibt Herr Dr. Husemann Unternehmern Tipps, wie eine teure Versteuerung der Privatnutzung verhindert werden kann und wie Unternehmer, die die Nutzung eines Fuhrparks benötigen, am besten in Bezug auf das Finanzamt agieren.

Jörg T. Eckhold's Artikel thematisiert die Herausforderung von Basel III im Vergleich zu Basel II. Wichtiges Thema ist hier die Beobachtung, dass die „harten“ und „weichen“ Faktoren, wenn es um eine Kreditvergabe geht, von den Banken im Laufe der Zeit durchaus unterschiedlich gewertet werden. Welche Faktoren sind wichtiger? Die „harten Zahlen“ oder die Umstände drum herum?

In dem Beitrag *Ihr GPS auf dem Weg zur Steigerung des Wertes Ihres Franchise-Systems (Teil 1)* erläutern Herr Klaus-Michael Burger und Herr Stephan Michels, warum die Gründung oder Erweiterung eines Franchise-Systems immer eng mit der Planung der künftigen Erlöse und der Kosten des Franchise-Modells verbunden sein muss. Auch empfiehlt es sich für jeden Franchise-Geber, den Wert seines Franchise-Systems regelmäßig zu überprüfen, um somit mittel- bis langfristig den Wert seines Systems zu steigern und sein Rating zu verbessern.

Wenn sich Ihnen bei der Lektüre der „Aktuell“ Fragen zu unseren Autoren oder zu uns stellen, so stehen wir Ihnen sehr gerne zur Verfügung.

Mit herzlichen Grüßen

Ihr Franchiseteam der Consultants House GmbH

franchiseteam@consultants-house.de

Inhalt:

- Seite 2:** **KfW-Gründungsmonitor 2013: Weniger Gründer, aber Chancengründer als Lichtblick** (von *Holger Schwabe, KfW Bankengruppe*)
- Seite 4:** **Die neue Herausforderung: Basel III** (von *Jörg T. Eckhold, Eckhold Consultants GmbH*)
- Seite 6:** **Mediation – das neue Allheilmittel?**(von *Dipl.-Ing. Holger Kummer, TWB Technisch-Wirtschaftliche Beratung*)
- Seite 12:** **Private Nutzung betrieblicher PKW: Ein ständiger Streitpunkt mit dem Finanzamt** (von *Dr. Walter Husemann, Dr. Husemann & Bellgardt LLP*)
- Seite 15:** **Planen Sie die Zukunft Ihres Franchise-Modells: Ihr GPS auf dem Weg zur Steigerung des Wertes Ihres Franchise-Systems / Teil 1** (von *Klaus-Michael Burger und Stephan Michels, VMAG – Valuation & Management Advisory Group*)



KfW-Gründungsmonitor 2013: Weniger Gründer, aber Chancengründer als Lichtblick (von *Holger Schwabe, KfW Bankengruppe*)

- Niedrigste Anzahl von Gründern seit 2000
- Ein Drittel mehr Gründer als 2011 sehen ihren Start in die Selbständigkeit als Chance
- Mehr Gründer verweisen auf finanzielles Risiko; Work-Life-Balance bedeutsamer

In Deutschland haben sich im Jahr 2012 775.000 Personen selbständig gemacht. Seit dem Jahr 2000 ist das die niedrigste Anzahl von Gründern hierzulande. „Der Rückgang der Gründungstätigkeit ist besorgniserregend, denn Gründer helfen unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und Arbeitsplätze zu schaffen“, betonte Dr. Jörg Zeuner, Chefvolkswirt der KfW Bankengruppe, anlässlich der Vorstellung der jährlichen, repräsentativen Analyse zum Gründergeschehen in Deutschland jüngst in Frankfurt am Main. Einen Lichtblick gibt es allerdings: 47 % der Gründer im Jahr 2012 (vs. 35 % in 2011) gaben an, mit ihrem Gründungsprojekt eine explizite Geschäftsidee umzusetzen und damit eine Chance wahrzunehmen. „Chancengründungen versprechen auf Dauer nachhaltiger zu sein als andere Gründungen“, so der KfW-Chefvolkswirt.

Der Anteil von Gründern in den Freien Berufen (bspw. Berater, Dozenten, Erzieher) am Gründergeschehen stieg seit dem Jahr 2005 von 15 % auf 39 % in 2012 an. „Die bemerkenswerte Zunahme von Gründern mit beratenden und erzieherischen Tätigkeiten zeige, wie das Angebot auf die veränderte Nachfrage einer Wissensökonomie reagiert“, sagte Dr. Zeuner.

Die Mehrjahresanalyse zeigt, dass der Anteil der Vollerwerbsgründer, die 2012 im Vergleich zum Jahr 2008 Bürokratie (2008: 33 %, 2012: 40 %) als Gründungshemmnis wahrnehmen, gestiegen ist. Auch die Sorge, dass die Selbständigkeit die eigene Familie stark belastet, ist unter den Vollerwerbsgründern heute weiter verbreitet als noch vor fünf Jahren (23 % vs. 30 %). Dem

allgemeinen gesellschaftlichen Trend folgend gewinnt offenbar auch bei Gründern eine bessere Work-Life-Balance Bedeutung.

Das mit der Selbständigkeit verbundene finanzielle Risiko wird von mehr Vollerwerbsgründern als Problem wahrgenommen (18 % vs. 31 %). Dies geht einher mit einem höheren Anteil von Gründern, die über Finanzierungsschwierigkeiten berichten – im Voll- und im Nebenerwerb (insgesamt 13 % 2008 vs. 20 % 2012). Dabei gilt: Je höher der Finanzierungsbedarf ist, desto wahrscheinlicher werden Finanzierungsschwierigkeiten (im Jahr 2012 bis 25.000 EUR 21 %, darüber 33 %). Am Ende setzten zwei Drittel der Gründer Eigen- oder Fremdmittel zur Finanzierung ein.

Gründer erzielen zwar ein leicht höheres durchschnittliches Einkommen als Arbeitnehmer, angesichts ihrer hohen Wochenstundenzahl (Vollerwerbsgründer: 48 Stunden vs. Arbeitnehmer: 38 Stunden) ist ihr rechnerischer Stundenlohn aber oftmals sehr niedrig. Die Selbständigkeit zahlt sich dennoch für viele Gründer aus: Insgesamt hat sich für 42 % der Gründer die Einkommenssituation ihres Haushalts netto verbessert. Nur 16 % berichten von einer Verschlechterung.

Als Sonderthema wurden Gründer aus der Arbeitslosigkeit analysiert. Es zeigt sich, dass die Anzahl dieser Gründer im Zuge der veränderten BA-Bezuschussung deutlich zurückgegangen ist (-32 % zu 2011). Dabei klagten Gründer aus der Arbeitslosigkeit vermehrt über Finanzierungsschwierigkeiten (34 % vs 21 % 2008–2011). Gleichwohl zeigen sich auch positive Aspekte. So gaben knapp 19 % (2008–2011: 14 %) dieser Gründer an, innovativ zu sein, also eine Marktneuheit eingeführt zu haben.

Hinweis:

Weitere Fakten zum Gründungsgeschehen (Finanzierungsbedarf, Geschlechterverteilung etc.) und die Studie finden Sie unter www.kfw.de/Gründungsmonitor2013

Studieninformation:

Der KfW-Gründungsmonitor ist eine repräsentative jährliche Bevölkerungserhebung zum Gründungsgeschehen in Deutschland. Ihm liegt ein sehr umfassendes Gründerkonzept (Voll- und Nebenerwerbsgründer; gewerbliche und freiberufliche Gründer; Neugründungen, Unternehmensübernahmen und -beteiligungen) zugrunde und vermittelt so ein umfassendes Bild der Gründungstätigkeit. Die Umfrage wird seit dem Jahr 2000 durchgeführt. Die Befragung des Jahres 2012 fand vom 7. August bis 6. Dezember 2012 statt.

Holger Schwabe, KfW Bankengruppe

Tel.: +49 (0) 30 / 20 26 4 - 58 30

Fax: +49 (0) 30 / 20 26 4 - 58 91

Mail: holger.schwabe@kfw.de.

.....



Die neue Herausforderung: Basel III (von Jörg T. Eckhold, Eckhold Consultants GmbH)

Abweichungen der Europäischen Richtlinie aus der Legislative des Europäischen Parlamentes von April 2013 – Basel III zu Basel II.

Exkurs: Was hat sich durch die Einführung von Basel II verändert?

Die Themen Rating und Basel II werden immer noch im Zusammenhang mit den Kreditbedingungen für den Mittelstand durchaus kontrovers diskutiert.

Spätestens seit Inkrafttreten von Basel II im Jahre 2006 sind für den Mittelstand in Deutschland die Auswirkungen bei der Nachfrage nach Fremdkapital – also nach Krediten bei allen Banken – spürbar geworden. Auch Existenzgründer haben die Auswirkungen bei der Beantragung von Gründungskrediten bei Bund, Land, oder ihrer Hausbank deutlich zu spüren bekommen.

Die gesamte Unternehmensfinanzierung erhielt nicht zuletzt wegen der Krise aus dem Jahre 2008, dem Anstieg der Insolvenzen und der daraus resultierenden Konsolidierung des Bankenmarktes neue Rahmenbedingungen.

Durch Basel II wurden die neu gestalteten Kreditvergabebedingungen bei allen Banken und Sparkassen 2006 offiziell eingeführt. Vor dem Hintergrund der Erhöhung der Stabilität des internationalen Finanzsystems wurde das Kreditgeschäft neu definiert, die Anforderungen an die Kreditinstitute bei der Kreditvergabe wurden an die Erhöhung ihrer Eigenkapitalquote geknüpft. Einfach ausgedrückt heißt dies, dass sich bei der Vergabe von risikobehafteten Krediten die Eigenkapitalquote der Bank oder Sparkasse erhöht.

Diese Tatsache führte dazu, dass die Kreditinstitute die Bonität der Kreditnehmer sehr genau raten und bonitätsabhängige Zinsbedingungen verlangen, um somit ihre eigenen Kosten des Bonitätsrisikos zu schmälern.

Mittlerweile gibt es unterschiedliche Ratingverfahren der Kreditinstitute mit unterschiedlichen Auswirkungen auf den Kreditanfragenden. Auch ist das Verhältnis von weichen zu harten Ratingkriterien wieder verschoben worden. Anfänglich konnte man von einer „70 Prozent hart-“ und „30 Prozent weich-“ Beurteilung reden, dann von „50 Prozent hart-“ und 50 Prozent weich-“ und heute von einem Verhältnis „80 Prozent hart“ und „20 Prozent weich“. Das heißt, die harten Bilanz- und Unternehmenszahlen haben wieder wesentlich mehr Einfluss auf das Kreditvergabegeschäft als noch vor vier Jahren. Jedoch haben einige wenige weiche Faktoren großen Einfluss auf das Rating. Hierzu zählen Fragestellungen wie:

- Existiert eine Nachfolgeregelung?
- Ist der Unternehmer/Geschäftsführer schon einmal von einem Insolvenzverfahren betroffen gewesen?

- Hat er schon einmal eine eidesstattliche Versicherung geleistet?
- Gibt es in der Geschäftsleitung eine Person mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung?
- Gibt es in der Geschäftsleitung eine Person mit technischer Ausbildung?
- Seit wie viel Jahren leitet der Unternehmer/Geschäftsführer das Unternehmen?
- Und seit wie viel Jahren arbeitet er in der Branche?

Diese Aufzählung hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, zeigt aber dennoch, dass die Kreditinstitute sich wieder wesentlich auf Details des Unternehmens beschränken. Fragen zur Kundenstruktur, Zielgruppe, regional oder überregional Markt oder Unternehmenskultur, Aufbau und Größe der Systemzentrale werden zur Nebensache.

Basel III

Das Kernstück des Standpunktes des Europäischen Parlamentes, festgelegt in der ersten Lesung am 16.04.2013, im Hinblick auf den Erlass der Richtlinie 2013/...../EU des Europäischen Parlamentes und Rates über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen sowie zur Änderung der Richtlinie 2002/87/EG des Europäischen Parlamentes und des Rates über die zusätzliche Beaufsichtigung der Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen, Wertpapierfirmen eines Finanzkonglomerats, spricht von signifikanten Änderungen.

Hauptziel und Gegenstand der Richtlinie ist die Koordinierung der einzelstaatlichen Vorschriften über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen, über die Modalitäten der Unternehmensführung und den Aufsichtsrahmen.

Die zuständigen Behörden sollen Kreditinstitute nicht zulassen oder deren Zulassungen sogar entziehen, wenn sie die Vorschriften nicht erfüllen. Auch die Anforderungen an die Aufsichtsratsgremien der Kreditinstitute wurden verschärft.

Aus heutiger Sicht lässt sich jedoch nicht erkennen, dass obige Richtlinie Auswirkung auf die Vergaberichtlinien von Kreditinstituten für den Mittelstand hat. Es gilt also für Sie als Franchise-Geber die Devise, eine kommunikative Geschäftspartnerschaft mit der jeweiligen Hausbank oder Sparkasse zu pflegen und somit der Bank vor Ort zu helfen, Ihren Kreditantrag entsprechend der Branche zu raten, um möglichst objektiv eine Entscheidung herbeiführen zu können.

Ihnen als Franchise-Geber dürfte es nicht schwer fallen, den aktiven Austausch auf Augenhöhe mit der Hausbank zu suchen. Ihre gelebte Partnerschaft innerhalb Ihres Systems verlangt von Ihnen tagtäglich den Umgang mit neuen Herausforderungen.

Jörg T. Eckhold, Eckhold Consultants GmbH

Tel.: +49 (0) 21 56 / 4 91 91-10

Fax: +49 (0) 21 56 / 4 91 91-20

Mail: joerg.eckhold@eckhold-consultants.de

.....



Mediation: das neue Allheilmittel?

(von Dipl.-Ing. Holger Kummer, TWB Technisch-Wirtschaftliche Beratung)

Mediation ist das neue Allheilmittel (?) der außergerichtlichen Streitbeilegung, jedenfalls dann, wenn es nach dem Gesetzgeber, vielen Gerichten oder natürlich auch den Mediatoren geht. Ist das tatsächlich so?

Der Deutsche Franchiseverband hatte bereits vor der Gesetzgebung zur Mediation ein Mediationsregelwerk aufgestellt. Mediation ist also keineswegs eine neue Form der Streitbeilegung und besteht neben weiteren außergerichtlichen Möglichkeiten wie beispielsweise dem Schiedsgutachten oder die Schiedsgerichtsbarkeit. Mediation ist insofern besonders, als sie darauf basiert, dass nicht der Mediator, sozusagen den Streit schlichtet, sondern dass der Mediator mittels eines vertraulichen und strukturierten Verfahrens, für das er verantwortlich ist, die Parteien unterstützt, eine gemeinsame Auflösung ihres Streites zu erreichen.

Mediation in Franchisesystemen kann hervorragend geeignet sein, da keine der Parteien – Franchise-Geber oder -Nehmer – es sich erlauben kann, den Vertragsrahmen so sehr zu belasten, dass ein regulärer Betrieb nicht mehr möglich ist oder dass zum Beispiel das Außenbild empfindlich gestört wird. Oder können Sie sich – sehr vereinfacht – eine McDonalds-Filiale vorstellen, in der nach einem Konflikt die Räumlichkeiten anders gestaltet werden als in allen anderen, weil man sich gerade um Sinn oder Unsinn von Gestaltung gestritten hat?

Im Nachfolgenden erhalten Sie einen kurzen Abriss zum Thema Mediation. Diese erste Darstellung können Sie jederzeit, auch mittels Quellen aus dem Internet, von denen einige am Ende des Textes aufgeführt sind, vertiefen.

Sinn einer Mediation ist immer, einen bestehenden Konflikt gemeinsam aufzulösen. Ein Konflikt ist letztlich nichts anderes als ein Sachthema über das Uneinigkeit besteht und die Emotionen, die Gefühle, welche die Parteien jeweils dazu haben. Aufgabe des Mediators ist es die Parteien zu unterstützen, beides voneinander zu trennen, die zugrunde liegenden Sachthemen herauszuarbeiten und die Lösungsfindung zu unterstützen.

In der Wirtschaft, besonders in Unternehmensverbänden, in denen untereinander Abhängigkeiten bestehen, die nicht einfach aufgelöst werden sollen oder können, in denen die handelnden Personen qua Struktur weiter miteinander arbeiten wollen oder müssen, wenn eine Verbesserung des Arbeitsklimas und damit des Arbeitserfolges angestrebt ist, oder auch wenn es nicht nach außen dringen soll, dass es Streit gibt, dann ist ein Verfahren, bei dem es den Konfliktparteien gelingt, eine gemeinsame neue Position zu finden bestens geeignet.

Entscheidungen eines Dritten, noch dazu vielleicht in einem Klageverfahren, sind dazu nicht sonderlich geeignet. Diese sind vor allem dann nicht geeignet, wenn letztlich Entscheidungen

umgesetzt werden müssen und nicht gewollt waren, weil man schlicht verloren hat. Vor allem in abhängigen Netzwerken – und damit sind wir wieder bei Ihrem speziellen Hintergrund, den Franchise-Systemen, ist damit die Kommunikation vermutlich langfristig gestört.

Mediation ist ein strukturierter Prozess, aufrechterhalten von einem Mediator oder mehreren Mediatoren, geprägt von

- einem geschützten gemeinsam vereinbarten Rahmen, in dem diese stattfindet,
- der Allparteilichkeit des Mediators,
- Vertraulichkeit,
- der Eigenverantwortung der Parteien und natürlich wenn es gelingt
- einer einvernehmlichen Konfliktbeilegung durch die Parteien.

Der Wert, welcher der Mediation in der Streitschlichtung zugemessen wird, schlägt sich in der Gesetzgebung vom Juli 2012 [1] nieder. Dort ist geregelt, wer Mediator sein darf, wie sich in Zukunft Mediatoren nennen dürfen („Zertifizierter Mediator“) [2], wie die Ausbildungsinhalte zu regeln sind und anderes. Im gleichen Zug wurde vom Gesetzgeber die Mediation in andere Gesetze eingebettet. In der Zivilprozessordnung wurde ein Passus eingefügt [3], der den Kläger verpflichtet, in der Klageschrift anzugeben, ob vorab eine Mediation stattgefunden bzw. was gegen eine Mediation gesprochen hat. Und selbst wenn Ihr Konflikt doch vor Gericht landet, hat das Gericht jederzeit die Möglichkeit, ein Güteverfahren bzw. eine externe Mediation anzuordnen.

Der Mediator selbst hat darin weitreichende Offenbarungspflichten. So dass die Parteien bei der Auswahl des Mediators in der Regel gut informiert werden bzw. ein Nachfragerecht haben.

Gleichzeitig regelt das Gesetz die Stellung des Mediators dahingehend, dass ihm ein Zeugnisverweigerungsrecht zugestanden wird. Dieses ist lediglich in Strafsachen nicht gegeben. Sie können also davon ausgehen, dass ein Mediator niemals als Zeuge vor Gericht in Ihrer Sache auftreten wird. Somit sind alle eingebrachten Unterlagen und alle getätigten Aussagen vertraulich.

Auch lässt sich vereinbaren, dass Unterlagen die nur in einem Mediationsverfahren eingeführt werden, und niemals vor Gericht verwendet würden, vertraulich auch für die Zukunft sind (Mediationsvereinbarung).

Allparteilichkeit

Vom Mediator wird grundsätzliche Neutralität verlangt. Ein Mediator ist jedoch eher allparteilich. Diese Definition geht über die zweifelsohne erforderliche, und gesetzlich vorgeschriebene, Neutralität hinaus. Er ist beiden Parteien, deren Sachanliegen und dem Ziel, eine Win-Win-Situation durch seine Verfahrensführung zu unterstützen, verpflichtet. Dieses grundsätzliche Verhandlungsverfahren in der Mediation basiert auf dem sogenannten Harvard-Ansatz [4] der sachbezogenen Verhandlung und wurde in der Harvard-Law-School entwickelt. Natürlich gibt es auch einige andere Verhandlungskonzepte. Aufgrund des Schwerpunktes „Obsiegen zu wollen“ der meisten davon, sind diese nicht wirklich für eine Mediation und einen Interessenausgleich geeignet.

Betrachtet man die Intention hinter dem Verfahren Mediation, die Streitbeilegung zum gemeinsamen Vorteil, wird schnell klar, dass diese oft einen Versuch wert ist, Streitigkeiten in noch nicht (zu) stark eskalierten Konflikten beizulegen. Mediation kann auch eine sinnvolle Methode sein, dort nach neuen Wegen zu suchen, wo Gerichtsprozesse, selbst auf scheinbaren Nebenschauplätzen, ganze, sonst funktionierenden, Geschäftsprozesse empfindlich stören können, bzw. dort, wo das gute Miteinander zwischen Vertragsparteien aufgrund von strukturellen Abhängigkeiten bzw. von häufigen Begegnungen der Parteien erfolgswichtig ist.

Es kann und wird in Regel zwischen den Parteien bereits zu gegenseitigen Anschuldigungen und Unterstellungen gekommen sein. Auch dann, wenn ihre Emotionen bereits sehr deutlich oder auch ihre Positionen bereits sehr verfestigt sind, kann der Weg in eine Mediation hilfreich sein. In der Theorie gibt es ein Stufenmodell der Konflikteskalation von Friedrich Glasl [5], welches die Konfliktdynamik in neun Stufen abbildet. In diesem Modell finden Sie einen Überblick darüber, wann es angeraten erscheint, eine bestimmte Methode zur Konfliktauflösung zu verwenden. Es gibt dabei natürlich keine fixen Grenzen zwischen den Methoden. Es kommt immer auf den Einzelfall, seine Einordnung, den unbedingten Einigungswillen der Parteien und auch das Geschick des Mediators bzw. der Mediatoren an.

Der Mediator hat dann die Aufgabe, den Parteien Ihnen eine Struktur zu bieten, die nach klaren Regeln jeder Seite die Möglichkeit gibt, in einem geschützten Rahmen sich gegenseitig ihre Standpunkte darzulegen und schrittweise eine Lösung zu erarbeiten. Sie als Konfliktparteien sind dabei allein verantwortlich für ihren Streit und ihre Inhalte. Ihre Kompetenz im Streitthema kann Ihnen niemand ersetzen, auch nicht ein Richter oder ein Rechtsanwalt. Es kann unter Umständen trotz allem sehr sinnvoll sein, dass die Parteien ihre Rechtsvertretung zum Konflikt konsultieren oder sich durch diese gar beratend in der Mediation begleiten lassen.

Ein Mediationsprozess [6] ist klar gegliedert:

0. Ein Vorgespräch mit beiden Parteien vor der eigentlichen Mediation (eventuell Dokumentaustausch vorab)
1. Klärung des Rahmens der Mediation
2. Konflikt-Darstellungen der Parteien
3. Bedürfnisse und Interessen der Parteien/ Konflikterhellung
4. Lösungsfindung / -verhandlung sowie
5. schriftliche Vereinbarung

Auch im Nachhinein haben die Parteien, die Möglichkeit, ihre Vereinbarung juristisch prüfen zu lassen. Eine permanente juristische Beratung der Parteien, selbst direkt in der Mediation, kann jedoch von Vorteil sein. Entscheidend ist, dass alle teilnehmenden Parteien dem zustimmen.

Soll eine Mediation vollstreckbar werden, dann ist auf der Grundlage der Vereinbarung in der Mediation im Nachhinein ein Anwaltsvergleich oder auch eine notarielle Urkunde erforderlich.

Die Reihenfolge in der Mediation ist allerdings in keiner der Mediationsphasen so abgeschlossen, dass sie nicht wiederaufgenommen werden könnte. Der Grund ist simpel: ein Vereinbarung als Ergebnis der Mediation gibt es nur, wenn die Parteien keine Streitthemen hierbei mehr haben, also auch nicht erneut eine bestimmte Stufe aufgenommen werden muss. Das heißt zum Beispiel, wenn einer späteren Phase einer Partei auffällt, dass in ihrer Darstellung aus Ihrer Sicht Lücken sind, dann wird der Mediator dieser Partei auch den erforderlichen Raum geben, diese zu äußern. Genausverhält es sich mit der Klärung des Rahmens sowie allen anderen Phasen. Denn es ist eben das Ziel der Mediation, den Prozess zu einer einvernehmlichen Lösung zu führen. Und das kann nur gelingen, wenn die Parteien letztlich das Gefühl haben verstanden worden zu sein.

In einem (auch telefonischen) Vorgespräch (hier 0.) wird sich der Mediator den Fall kurz schildern lassen und sich selbst kurz vorstellen und entscheidet danach, ob er die Mediation durchführen wird. Gegebenenfalls verweist er auf andere Kollegen bzw. Kolleginnen. In dieser Phase vor der eigentlichen Mediation werden unter Umständen auch den Konflikt darstellende Dokumente der Parteien ausgetauscht. Aber es werden natürlich auch Kosten- und Vertragsfragen besprochen.

Grundlage einer Mediation wird dann immer eine Mediationsvereinbarung sein, die Ihnen in der Regel vom Mediator angeboten wird. Diese Vereinbarung enthält die erforderliche Aufklärung, den zunächst vorgesehen Zeitrahmen und den Ort der Mediation, und sichert letztlich durch Unterzeichnung auch eine gewisse Freiwilligkeit der Verfahrensteilnahme. Letztere ist eine entscheidende Grundlage. Allerdings ist auch eine teilweise Freiwilligkeit keine Seltenheit, z. B. dann wenn die Parteien eigentlich nicht interessiert sind der jeweils anderen zu begegnen, andererseits aber auch eine gewisse Einsicht in die Notwendigkeit besteht. Der Mediator wird sich zu Beginn zur Klärung des Rahmens der Mediation in jedem Fall mit Ihnen zur freiwilligen Teilnahme verständigen.

In der ersten Mediations-Phase wird Ihnen vom Mediator ein Verhandlungsrahmen vorgeschlagen, in welchem die Mediation stattfinden sollte. Das sind vor allem auch die:

- Vertraulichkeit der Informationen,
- Verantwortlichkeit für die eigenen Aussagen,
- Achtsamkeit und Wertschätzung im Umgang mit Ihrem Gegenüber und
- weitere, auch von Ihnen, vorgeschlagene Rahmenbedingungen,

die für die Parteien wichtig sind. Diese Rahmenvereinbarung ist bereits der Einstieg in die Verhandlung. Es kann recht nützlich sein, diese Rahmenvereinbarung für die Parteien sichtbar aufzuhängen – Flipchart –, damit es möglich ist immer noch einmal darauf Bezug zu nehmen. Eine Mediation kann schon recht emotional sein.

Nun erhalten sie in der zweiten Phase der Mediation nacheinander die Gelegenheit, ihren Konflikt aus ihrer Sicht - und in Ihrem Tempo - darzulegen. Der Mediator wird Ihnen dabei helfen, sich verständlich zu machen oder auch unter Umständen missverständliche Aussagen um-zu formulieren. Sie werden immer Ihre Formulierungen verwenden und werden vom Mediator durch Spiegeln ihrer Aussagen,

Fragen oder andere Methoden unterstützt. Die Darstellung findet oft in unmittelbarer Interaktion nur mit dem mit Mediator statt und die andere Partei ist Zuhörer. Diese Unterstützung wird nacheinander allen Parteien gegeben, denn für ihren Konflikt sind Sie allein die Experten. Auch kann es natürlich abwechselnd zu weiteren Darstellungen kommen.

In der Phase der Darstellung ist es für die beteiligten Parteien unter Umständen recht schwer die Situation auszuhalten. Hier kann der Mediator Ihnen auch vorschlagen, in einem gemeinsam festzulegenden Zeitrahmen, Einzelgespräche zu führen, um danach mit den vereinbarten Punkten wieder in die gemeinsame Verhandlung einzutreten. Diese Einzeltermine finden selbstverständlich genauso vertraulich statt und werden in der Regel beiden Parteien in einem ausgewogenen Verhältnis angeboten.

In dieser Phase, natürlich auch in allen anderen, aber hier besonders, spielt die sogenannte Gewaltfreie Kommunikation [7] nach Rosenberg eine wichtige Rolle. Je besser es gelingt, eigene Standpunkte bzw. Interessen ohne angreifen der anderen Parteien darzustellen, umso besser kann Ihnen Ihr gegenüber ruhig und aufmerksam zuhören.

In der nun folgenden dritten Phase, der Konflikterhellung, werden die Parteien in eine Diskussion zu Ihrem Konflikt geführt. Der Mediator wird die Parteien u. a. durch aktives Zuhören, durch Fragen, durch Methoden zum Perspektivwechsel, durch Umformulieren nach und nach in einen Dialog mit sich selbst und untereinander bringen. Er wird dabei in jedem Fall auf die persönlichen Gefühle und die Bedürfnisse der Personen eingehen und Ihnen bei der Trennung Ihres Sachthemas und Ihrer Bedürfnisse von Ihrer Position helfen.

In der sich anschließenden 4. Phase werden die, oft schon in den vorhergehenden Phasen angeklungen, Lösungsansätze und Optionen herausgearbeitet, der beiderseitige Vorteil sowie deren für und wider wird beleuchtet. Dabei werden verschiedene Methoden aus dem „Werkzeugkoffer“ des Mediators wie z.B. die Moderation oder das Brainstorming zur Lösungsfindung eingesetzt. Auch wird man sich darüber verständigen, welche eigenen konkreten Verhaltensweisen zur Absicherung einer gefundenen Lösung beitragen.

Es wird verhandelt und es werden Ziele formuliert. Dazu werden in der Regel allseitig nachvollziehbare neutrale und vor allem genaue überprüfbare Kriterien herangezogen, die letztlich in einer 5. Phase, der schriftlichen Vereinbarung, münden. Diese kann auch einen Aktionsplan enthalten.

Eine Beispielvereinbarung könnte wie folgt schlecht oder gut aussehen:

- a. „Wir werden demnächst eine Personalversammlung zum Thema ... durchführen.“
- b. „Wir werden spätestens zum 30. Juni 2013 eine Personalversammlung zum Thema ... durchführen.“

Die Variante b. wäre die, welche in eine Vereinbarung aufgenommen würde.

Sie werden es vermutlich schon gemerkt haben, der Stolpersteine sind viele. Um diesen begegnen zu können, ist die Mediation ein klar strukturiertes und ein durch einen Mediator geführtes Verfahren.

Die Erfolgsaussichten sind gar nicht so schlecht, wie es auf den ersten Blick aussehen mag. Sie selbst haben es in der Hand. Sie wählen den Mediator aus, aber sie selbst als Parteien, und nur sie selbst, entscheiden über Erfolg und Misserfolg.

Es ist weitgehend das einzige Verfahren, bei dem Sie als Konfliktparteien alles selbst in der Hand haben. Es ist Ihre Verantwortung, es sind Ihre Entscheidungen. Ich persönlich, kann selbst getroffene Entscheidungen wesentlich besser akzeptieren und umsetzen als die Entscheidungen Dritter über mich und mein Sachthema.

Mediation kostet Geld. Das stimmt! Ein schwelender Konflikt kostet Sie allerdings oft Geld, ohne dass Sie es merken.

Ein Gerichtsverfahren kostet auch Geld, aber es stört unter Umständen Ihren Geschäftsablauf, insbesondere auch in Franchise-Systemen.

Ein Gerichtsverfahren wird im Ergebnis meistens einen Verlierer und im glücklichen Falle einen Gewinner haben. Ist es ein Gewinn für einen Franchisegeber wenn in einer Region der Franchisenehmer - zunächst – ersatzlos wegfällt? Ist es ein Gewinn für den Franchisenehmer wenn er neu anfangen der gar in die Insolvenz muss? Das sind sicher Extrembeispiele, machen jedoch das Problem deutlich.

Möchten Sie sich noch einmal mit den Kosten von Konflikten [8] befassen, weise ich noch einmal auf die folgenden Links hin.

Einiges konnte hier nicht ausgeführt werden, weil es den Rahmen sprengen würde. So könnte unter anderem eine ausführliche Diskussion zum Harvard-Konzept hinzugefügt werden. Auch die sogenannte Gewaltfreie Kommunikation, die ein wichtiges Kommunikationsprinzip der Mediation darstellt. Diese sind auch oft Bestandteil der Managementausbildung.

Sie könne die genannten Quellen in der Reihenfolge ihres Auftretens im Text hier noch einmal nachlesen. Dabei verwende ich bewusst solche Quellen, vor allem Internetseiten, die Sie leicht erreichen können. Diese eignen sich zur grundlegenden Information und bieten für Interessierte auch weiterführende Literatur aus den originalen Quellen an.

Quellen und Hinweise:

[1] <http://www.gesetze-im-internet.de/mediationsg/index.html>

[2] <http://www.mediator-finden.de/zertifizierte-mediatoren>

[3] ZPO, § 253 Klageschrift (3) 1. Satz

[4] <http://de.wikipedia.org/wiki/Harvard-Konzept>

[5] http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl

[6] Junfermann Verlag, Paderborn, 2011, Doris Klappenbach: Mediative Kommunikation

[7] http://de.wikipedia.org/wiki/Gewaltfreie_Kommunikation

[8] <http://www.konfliktkostenrechner.de/>

Dipl.-Ing. Holger Kummer, TWB Technisch-Wirtschaftliche Beratung

Tel./Fax: +49 (0) 35 207 / 89 40 81 85 99

Mail: twb.kummer@online.de

.....



**Private Nutzung betrieblicher PKW: Ein ständiger Streitpunkt mit dem Finanzamt
(von Dr. Walter Husemann, Dr. Husemann & Bellgardt LLP)**

Gerade für Franchisegeber und –nehmer mit einer betriebliche Fahrzeugflotte – und sei es nur ein Fahrzeug – ist die Versteuerung der privaten Nutzung häufig ein Ärgernis und ständiger Streitpunkt mit der Finanzverwaltung.

Das Finanzamt stellt sich mit Rückendeckung der Rechtsprechung auf den Standpunkt, dass nach der Lebenserfahrung ein betrieblicher PKW regelmäßig auch privat genutzt wird. Daher ist eine private Nutzung als Eigenverbrauch bei Unternehmern oder als geldwerter Vorteil bei Arbeitnehmern zu versteuern. Diesen Anscheinsbeweis muss der Steuerpflichtige, sei er Unternehmer oder Arbeitnehmer, widerlegen, um die meist teure Versteuerung der Privatnutzung zu verhindern. Von diesem Anscheinsbeweis gibt es nur wenige Ausnahmen.

Bei Fahrzeugen, die kaum oder gar nicht für die Privatnutzung geeignet sind, wie Kleinlastwagen oder zweisitzige Kastenwagen, deren Ausbau für die betriebliche Nutzung bspw. als Werkstattwagen eingerichtet ist, spricht die Lebenserfahrung gegen eine private Mitbenutzung.

Die zweite Ausnahme hatte der Bundesfinanzhof erst kürzlich zu entscheiden. In dem Fall standen dem Steuerpflichtigen und ihm nahestehende Personen mit Führerschein (im Urteilsfall seiner Ehefrau) jeweils ein privates Fahrzeug zu Verfügung, das in Ausstattung, Leistung und Prestige mit dem betrieblichen Fahrzeug mindestens gleichwertig war. Auch in diesem Fall ist der Anscheinsbeweis erschüttert. Will das Finanzamt in diesen Fällen eine private Nutzung erfassen, muss es die private Nutzung des betrieblichen Fahrzeugs beweisen. Dies dürfte in den meisten Fällen nicht gelingen.

Dieses Urteil hat die Finanzverwaltung genutzt, um die Erfassung der privaten Nutzung bei mehreren betrieblichen PKWs zu entschärfen. Bisher war nach Ansicht der Rechtsprechung für jeden privat nutzbaren PKW eine private Nutzung anzusetzen. Dies konnte gerade bei einem umfangreichen Fuhrpark, man denke bspw. an Fahrzeuge für Außendienstmitarbeiter oder Vorführwagen, zu einer erheblichen Belastung führen, entweder durch die Versteuerung der pauschalierten Privatnutzung oder für das Führen von Fahrtenbüchern für jedes Fahrzeug.

Nun akzeptiert es die Finanzverwaltung, wenn für den Steuerpflichtigen und jede ihm nahestehenden Person mit Führerschein beim jeweils teuersten Fahrzeug eine private Nutzungsversteuerung erfolgt, ohne dass es eine Erschütterung des Anscheinsbeweises bei den anderen Fahrzeugen bedarf.

Steht einem Arbeitnehmer ein betrieblicher Pkw für berufliche Fahrten zur Verfügung, kann der Anscheinsbeweis der privaten Nutzung durch ein arbeitsrechtlich vereinbartes Nutzungsverbot erschüttert werden. Allerdings muss dieses Verbot auch in der betrieblichen Praxis gelebt und durch Dritte überwacht werden. So muss das Fahrzeug nach der betrieblichen Nutzung am Firmensitz abgestellt werden, die Schlüssel sind abzugeben und es ist ein Dienstwagenbuch zu führen, in dem die Fahrzeugübergabe und -rückgabe mit Datum, Uhrzeit und Unterschrift festgehalten wird. Das Schlüsselbuch ist vom Unternehmer bzw. vom Geschäftsführer in Stichproben zu prüfen. Gelingt dem Finanzamt der Nachweis, dass das Nutzungsverbot nur auf dem Papier steht, können daraus ganz erhebliche Steuernachzahlungen für das Unternehmen resultieren, da dieses für zu wenig abgeführte Lohnsteuer und Sozialversicherungsabgaben der Arbeitnehmer haftet.

Daher sollten Arbeitgeber die Überwachung des Nutzungsverbots ernst nehmen. Für Geschäftsführer und Unternehmer steht diese Möglichkeit, den Anscheinsbeweis zu erschüttern nicht zur Verfügung, da die Kontrolle des Nutzungsverbots auf eine Selbstkontrolle hinaus laufen würde.

In allen anderen Fällen bleibt der Anscheinsbeweis bestehen, dass ein betrieblicher Pkw auch privat genutzt wird. Dieser ist entweder pauschaliert nach der sogenannten 1 %- Methode oder anhand der tatsächlichen Kosten der Privatfahrten anhand eines anerkannten Fahrtenbuchs zu ermitteln. Bei der 1 %- Methode wird der monatliche Wert der Privatnutzung mit 1 % des Bruttolistenpreises des Fahrzeugs ermittelt. Mit diesem Prozent ist aber lediglich die Nutzung für rein private Fahrten abgegolten.

Für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte sowie für Fahrten für eine andere berufliche Nutzung (etwa im Rahmen von Vermietungseinkünften) sind zusätzliche pauschalierte Nutzungswerte anzusetzen. Diese Ermittlung führt gerade bei älteren Fahrzeugen schnell zu Werten für die nicht berufliche Nutzung, die die gesamten Kosten des Fahrzeugs übersteigen. Bedenken gegen die Verwendung des Bruttolistenpreises, etwa weil Fahrzeuge heutzutage i.d.R. nicht zum Bruttolistenpreis sondern mit einem gehörigen Rabatt verkauft werden hat der Bundesfinanzhof erst kürzlich eine Absage erteilt und auf die Möglichkeit verwiesen, einen geringeren Privatanteil durch ein ordnungsgemäßes Fahrtenbuch nachzuweisen.

Allerdings sind die Hürden für ein ordnungsgemäßes Fahrtenbuch hoch, da dieses nach der Rechtsprechung eine hinreichende Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit der Eintragungen geben muss. Die Rechtsprechung kennt hier kein Pardon. Das Fahrtenbuch muss in geschlossener Form vorliegen, so dass nachträgliche Einfügungen oder Veränderungen ausgeschlossen oder zumindest deutlich erkennbar sind. Die Eintragungen müssen fortlaufend erfolgen. Jede einzelne Fahrt muss mit Datum, Kilometerstand bei Beginn der Fahrt und Ende der Fahrt, Reiseziel bzw. Reiseroute bei Umwegen und Reisezweck mit Angabe des besuchten Geschäftspartners

aufgenommen werden. Hierzu ist es notwendig, eine eindeutige Ortsangabe aufzunehmen. Lediglich für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte sowie Familienheimfahrten reicht ein kurzer Vermerk. Bei Privatfahrten reicht die Angabe der gefahrenen Kilometer. Die Eintragungen müssen zeitnah erfolgen. Nachträgliche Ergänzungen des Fahrtenbuchs bspw. durch Listen der besuchten Kunden anhand eines Terminkalenders sind nicht zulässig. Insgesamt muss das Fahrtenbuch plausibel sein.

Bei einer Überprüfung des Fahrtenbuchs im Rahmen einer Betriebsprüfung werden die Angaben mit anderen Belegen abgeglichen, insbesondere mit Tankbelegen, Werkstattrechnungen und Reisekostenabrechnungen. So wecken natürlich Tankbelegen an Tagen, an denen das Fahrzeug laut Fahrtenbuch nicht bewegt wurde, erhebliche Zweifel an der Zuverlässigkeit der Aufzeichnungen. Auch stark schwankende Kraftstoff-Verbräuche können Zweifel an einem Fahrtenbuch wecken. Reisetrecken werden durchaus auch mit den Kilometerangaben von Routenplanern verglichen. Ein Fahrtenbuch muss allerdings nicht fehlerfrei sein. Auch mehrere kleinere Fehler, die mit aller Wahrscheinlichkeit versehentlich passiert sind, werden von der Rechtsprechung akzeptiert.

Ein elektronisches Fahrtenbuch wird nur akzeptiert, wenn sichergestellt ist, dass nachträgliche Änderungen unmöglich sind oder dokumentiert werden. Damit scheiden bspw. Excel-Anwendungen grundsätzlich aus. Bei einem elektronischen Fahrtenbuch mit automatischer Aufzeichnung aller Fahrten mit Datum, Kilometerstand und Fahrtziel darf nach der Finanzverwaltung der Fahrtzweck innerhalb von 7 Tagen nachgetragen werden. In diesen Fällen werden auch Abweichungen zwischen dem Kilometerstand des Fahrzeugs und dem Fahrtenbuch, soweit diese auf die GPS-Ermittlung der Strecke zurückzuführen sind.

Nicht akzeptiert dagegen werden nachträgliche Einfügungen von Privatfahrten, etwa weil das GPS-Modul ausgeschaltet wurde, um keine Ortsangaben bei einer Privatfahrt aufzuzeichnen. Bisher existieren keine allgemeingültigen Zertifizierungsverfahren für ein elektronisches Fahrtenbuch. Die Ordnungsmäßigkeit ist daher immer einer Einzelfallprüfung etwa im Rahmen einer Betriebsprüfung oder eine Lohnsteuer Außenprüfung vorbehalten.

Daher empfiehlt es sich, das Fahrtenbuch nach einem Referenzzeitraum von bspw. einem Monat freiwillig dem Finanzamt zur Prüfung vorzulegen, um nicht im Zweifelsfall im Nachhinein für mehrere Jahre auf die teure 1%-Regelung verwiesen zu werden.

Dr. Walter Husemann, Dr. Husemann & Bellgardt LLP

Tel.: +49 (0) 211 / 31 08 70

Fax: +49 (0) 211 / 31 08 731

Mail: w.husemann@husemann-bellgardt.de



Planen Sie die Zukunft Ihres Franchise-Modells: Ihr GPS auf dem Weg zur Steigerung des Wertes Ihres Franchise-Systems / Teil 1

(von Klaus-Michael Burger und Stephan Michels, VMAG – Valuation & Management Advisory Group)

Wer ein neues Franchise-System aufbauen oder ein bestehendes erweitern will, kommt an einem Thema nicht vorbei: die Planung der künftigen Erlöse und Kosten des Franchise-Modells. Der Beweggrund ist einfach: Der Unternehmer will ein realistisches Bild bekommen, was er für Gewinne aus dem Franchise erwarten kann und welche finanziellen Verpflichtungen er dafür eingehen muss. Und die Bank als Kreditgeber will wissen, ob der Kapitaldienst aus dem künftigen Cashflow des Franchise-Modells bedient werden kann. Daher interessiert die Bank besonders, welche künftigen Chancen und Risiken in diesem Modell stecken und wie sich diese auf Unternehmenserfolg und Cashflow auswirken.

Doch fragen Sie sich selbst: Berücksichtigen Sie alle wesentlichen Risiken und Chancen in der Planung? Und wissen Sie, wie sich diese auf die künftigen Erlöse und Kosten des Franchise-Modells auswirken können? Dies ist für die meisten Unternehmer eine ungeklärte

Frage mit dem Resultat, dass Planungen kein realistisches Erwartungsbild des künftigen Unternehmenserfolgs abbilden. Oder noch schlimmer: die Bank übernimmt die Schätzung mit sogenannten branchentypischen Kennzahlen ohne Berücksichtigung des individuellen Chancen-/ Risikoprofil des Franchise-Systems. Und das wirkt sich zumeist negativ auf die Kreditzinsen aus.

Der Aufbau oder die Erweiterung eines Franchise-Systems will daher gut geplant sein!

Vier Fragen zur Absicherung und Steigerung des Gewinns Ihres Franchise-Systems

Bevor Sie jedoch mit der Planung beginnen, sollten Sie sich in Ruhe die nachfolgenden Fragen beantworten:

- Wissen Sie, wie sich die Risiken auf die künftigen Gewinne des Franchise-Systems auswirken?
- Sind Ihnen die Stellschrauben in Ihrem Franchise-Modell bekannt, um auf diese Risiken zu reagieren?
- Reichen Ihnen nur wenige Tage zur Aufstellung der mehrjährigen Planung?
- Können Sie mit wenig Zeitaufwand die Auswirkung alternativer Strategie-Entscheidungen auf die künftigen Gewinne Ihres Franchise-Modells ermitteln?

Können Sie wirklich alle Fragen mit einem **eindeutigen „Ja“** beantworten? Wenn dies nicht der Fall ist, sollten Sie die nachfolgenden Kapitel zur „Planung und Bewertung“ lesen.

Planung – wozu?

Bevor wir damit beginnen, wie eine moderne Planung auszusehen hat, ist es hilfreich, sich über das Ziel und die erwarteten Ergebnisse einer Planung klar zu werden.

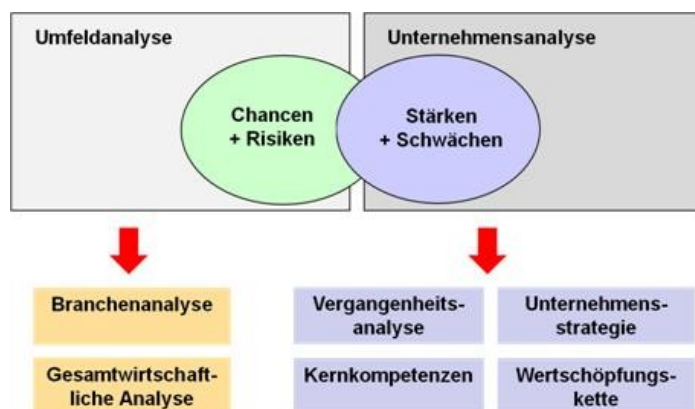
Anlässe für eine Unternehmensplanung gibt es sicherlich viele. Doch eines haben Sie gemeinsam, nämlich das Ziel, Transparenz über den künftigen Erfolgsablauf des Unternehmens zu schaffen und erkennbar zu machen, welche Faktoren diesen erwarteten Erfolg bestimmen. Dies geht jedoch nicht ohne Kenntnis der Erfolgstreiber und -vernichter im Franchise-Modell und ihrer Wirkungszusammenhänge.

Daher sollten Sie folgende Mindestanforderungen an eine Planung stellen:

- Berücksichtigen der erwarteten Schwankungsbreite von Erlösen und Kosten
- Abbilden der Wirkungszusammenhänge der Risiken und Chancen im Franchise-System statt einer bloßen Einzelbetrachtung ihrer Wirkung
- Offenlegen der Stellschrauben zur Beeinflussung des Unternehmenserfolgs
- Anpassen der Planung ohne größeren Zeitaufwand an das sich schnell verändernde Marktumfeld und an schwankende Preise
- Darstellen der Auswirkungen alternativer Strategien und Investitionsentscheidungen auf künftige Gewinne
- Navigationshilfe bei der Kreditverhandlung für eine klare Kommunikation der wirtschaftlichen Stärke des Franchise-Systems

Vom Chancen-/Risikoprofil zur Planung

Am Anfang steht die **ganzheitliche Beurteilung des Franchise-Modells** und seiner Zukunftsperspektiven. Dazu werden die Jahresabschlüsse des bestehenden Franchise-Systems oder die von vergleichbaren Wettbewerbern oder Branchen analysiert und daraus historisch realisierte risikobedingte Schwankungsprofile sowie Trends der wesentlichen Kennzahlen ermittelt. Zusammen mit den Untersuchungsergebnissen aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld (vgl. Grafik unten) werden diese zur Bestimmung der wesentlichen Einflussfaktoren auf den Erfolg des Franchise-Systems herangezogen.



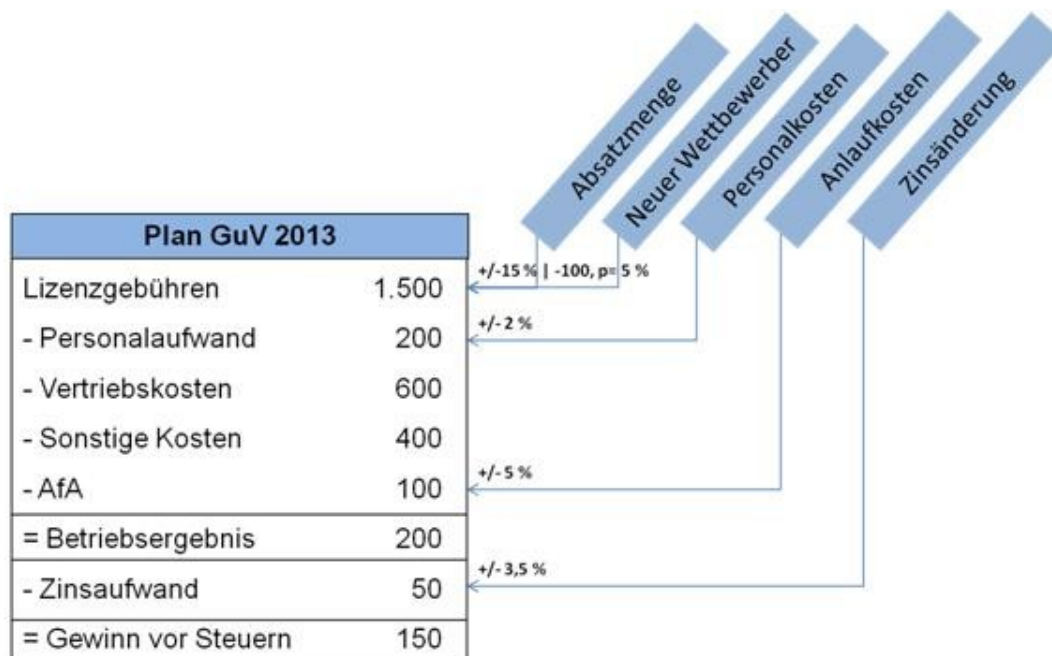
Grafik: Die Analyse von Unternehmen und Marktumfeld deckt die Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg auf

Die Simulation von chancen- und risikobedingten Zukunftsszenarien führt zum Planwert

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Vorgehensweise einer simulationsbasierten Planung: durch **Zuordnung der wichtigsten Einflussfaktoren auf die entsprechenden finanziellen Kennzahlen** des Franchise-Systems werden Wirkungszusammenhänge erkennbar. So führen schwankende Absatzmengen beim Franchise-Nehmer bei umsatzabhängigen Lizenzgebühren zu schwankenden Erlösen beim Franchise-Geber. Gleichzeitig ist die Entwicklung der Absatzmengen auch von der Entwicklung ihres Absatzpreises abhängig: Preisveränderungen führen zu Nachfrageveränderungen beim Franchise-Nehmer. Risikobedingte Schwankungen der Anlaufkosten des Franchise-Systems und Änderungen der Kreditzinsen verändern ebenso den Gewinn.

Damit werden alle planungsrelevanten Chancen und Risiken, die positive bzw. negative Planabweichungen auslösen können, identifiziert und in der Planung berücksichtigt. Die Wirkungen der Chancen und Risiken auf die Finanzkennzahlen werden im Gegensatz zu traditionellen Planungsverfahren nicht durch Schätzung eines bestimmten Einzelwerts, sondern durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen möglicher Werte (z.B. durch eine Normalverteilung) beschrieben.

Es ist daher bei der Planung von Bedeutung, u.a. die Ursachen und Einflussfaktoren für die risikobedingten Schwankungen am Absatzmarkt des Franchise-Nehmers und die Abhängigkeiten (Korrelationen) von Einflussfaktoren untereinander zu verstehen, um eine realitätsnahe Planung anzusetzen. Zudem lehrt uns die Finanzkrise, auch einmalige Krisenereignisse einzuplanen; in der nachfolgenden Grafik wurde daher beispielhaft der Eintritt eines neuen Wettbewerbers mit einem Absinken der Lizenzgebühren um 100 Einheiten bei einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 5 % einkalkuliert.



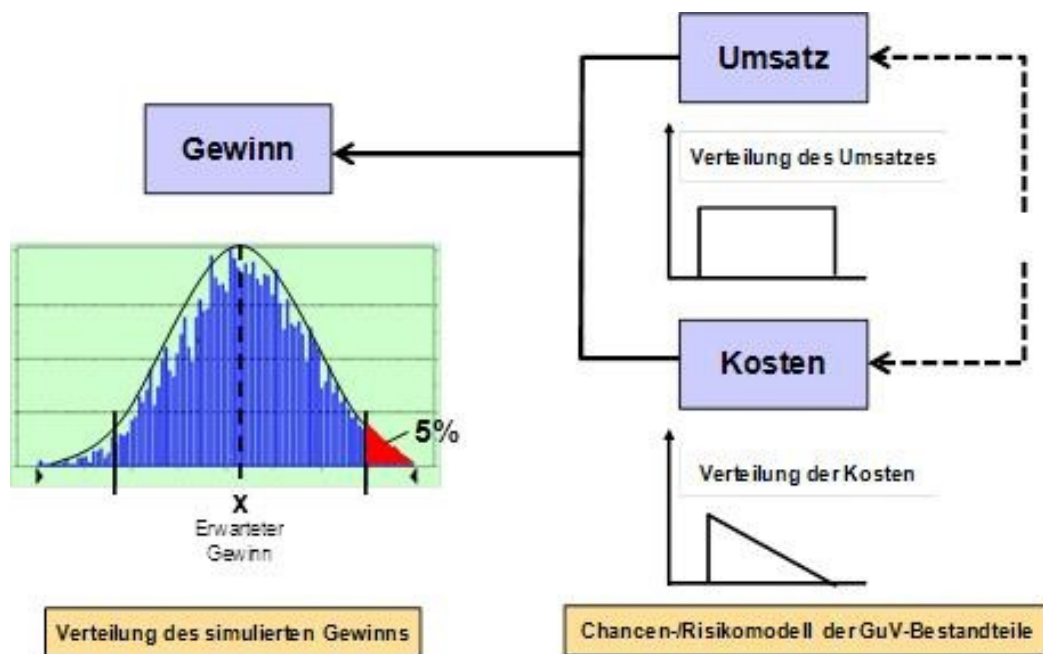
Grafik: Einflussfaktoren des Unternehmenserfolgs eines Franchise-Systems (beispielhaft)

In unabhängigen **Simulationsläufen** ($S_1 \dots S_n$) werden dann Tausende von möglichen Zukunftsszenarien auf Basis des oben beschriebenen Modells durchgespielt und dabei jeweils eine Ausprägung der Finanzkennzahl berechnet (vgl. nachfolgende Grafik). Damit erhält man in jedem Simulationslauf einen Wert für die betrachtete Zielgröße. Die Gesamtheit aller Simulationsläufe liefert eine repräsentative Stichprobe aller möglichen chancen- und risikobedingten Zukunftsszenarien des Franchise-Systems. Die markierten Zellen zeigen dabei, wie sich die risikobedingten Schwankungen auf die jeweilige Finanzkennzahl in jedem Simulationslauf verändert haben.

	S_1	S_2	S_3	S_4	S_n
Lizenzgebühren	1300	1500	1600	1500	...
Personalaufwand	-220	-200	-200	-200	...
Vertriebskosten	-600	-600	-600	-600	...
Sonstige Kosten	-400	-400	-400	-400	...
AfA	-100	-110	-100	-110	...
Betriebsergebnis	-20	190	300	190	...
Zinsaufwand	-50	-52	-49	-50	...
Gewinn vor Steuern	-70	138	251	140	...

Grafik: Die Simulation der Wirkung der Einflussfaktoren zeigt mögliche Planabweichungen und den Eigenkapitalbedarf zur Abdeckung möglicher Verluste

Aus den ermittelten Ausprägungen der Finanzkennzahlen ergeben sich aggregierte Häufigkeitsverteilungen, aus denen man unmittelbar auf den Erwartungswert des Gewinns und anhand der Verteilung möglicher Realisationen auch auf den Eigenkapitalbedarf zur Abdeckung möglicher Verluste schließen kann. Wie die nachfolgende Grafik zeigt, lässt sich aus den risikobedingten Verteilungen von Umsatz und Kosten die aggregierte Häufigkeitsverteilung der Zielgröße „Gewinn“ ermitteln.



Grafik: Aggregation der Chancen- und risikobedingten Schwankungen der Finanzkennzahlen zur Ermittlung des Erwartungswerts des Gewinns und der Spannweite seiner Abweichungen

Nur noch ein kleiner Schritt von der Planung zum Wert des Franchise-Systems

Von der Planung der simulationsbasierten Erwartungswerte der Finanzkennzahlen bis zur Ermittlung des simulationsbasierten Werts des Franchise-Systems ist es nur noch ein kleiner Schritt.

Im Gegensatz zum Bewertungsverfahren auf Grundlage des kapitalmarktbasieren CAPM-Modells (vgl. Consultants House "Aktuell" 2. Quartal 2009, Ausgabe 2, „Was ist ein Franchise-System wert? Bewertung von Franchise-Systemen als Unternehmensbewertung – Teil 1“) ist das simulationsbasierte Bewertungsverfahren vor allem auch anwendbar, wenn bei nicht börsennotierten Unternehmen - und um die handelt es sich in der Regel bei den mittelständisch geprägten Franchise-Systemen - überhaupt keine vergleichbaren börsennotierten Unternehmen herangezogen werden können. Denn die Bewertung kommt **ohne Kapitalmarktdaten** aus und leitet den Wert des Franchise-Systems unmittelbar aus der Zukunftsplanung und den dort implizit erfassten Chancen und Risiken des Franchise-Systems ab.

Eine nähere Erläuterung der Wertermittlung soll einem 2. Teil vorbehalten sein. Doch so viel sei gesagt: ohne die aus der Simulation der Chancen- und Risikoszenarien abgeleiteten, künftig zu erwartenden Gewinne des Franchise-Systems ist eine solche Mittelstands-adäquate Bewertung nicht möglich.

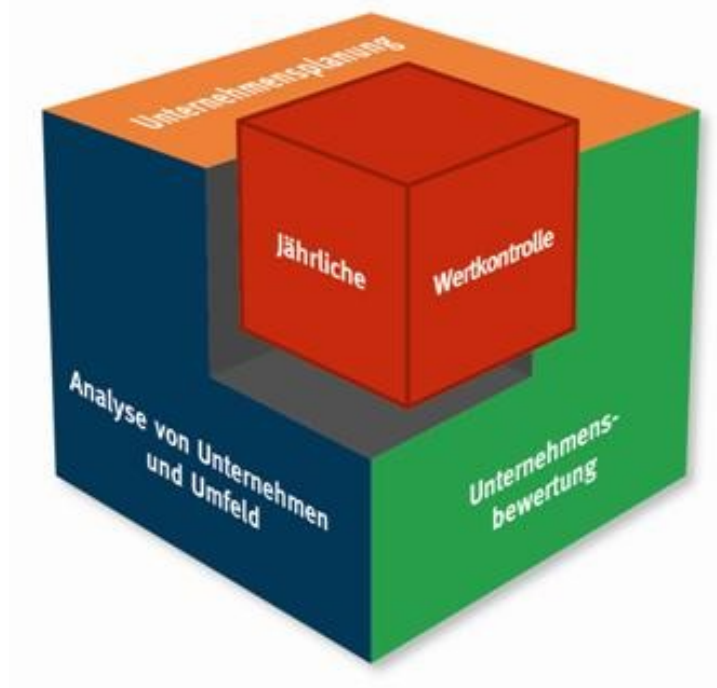
Darüber hinaus können daraus weitere Erkenntnisse gezogen werden, die sich bei einer empirisch nicht haltbaren, kapitalmarktbasieren CAPM-Bewertung nicht erschließen:

- Insolvenzwahrscheinlichkeit und Ratingprognose für die künftigen Planjahre
- Wirkungskraft der wertbeeinflussenden Faktoren auf den Unternehmenswert
- Auswirkungen alternativer Unternehmensstrategien und Investitionsentscheidungen auf den Unternehmenswert
- Risikoprofil-adäquate Finanzierungsstruktur

Regelmäßige Überprüfung der Wertentwicklung im Zeitablauf

Wir empfehlen, den Wert des Franchise-Systems regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Mittels eines **repetierenden Wertchecks** werden die wertbestimmenden Faktoren und ihre Veränderung im Zeitablauf geprüft und in die Bewertung eingebracht. So ergibt sich ein differenziertes Bild vom Unternehmen und seinen Teilbereichen. Die Beschäftigung mit den Wertveränderungen führt dazu, dass der Unternehmer die Werttreiber und -vernichter erkennt, verinnerlicht und bei dispositiven Entscheidungen stärker einbezieht.

Der Franchise-Geber erhält hiermit die nötige Transparenz, um mittel- bis langfristig den Wert seines Franchise-Systems zu steigern. Das Ganze hat noch einen vorteilhaften Nebeneffekt: er verbessert damit zugleich sein Rating.



Grafik: Module zur Absicherung und Steigerung des Unternehmenswerts

Mehr zu wissen heißt auch, besser lenken zu können.

Eine sorgfältige und regelmäßige Unternehmensbewertung schafft nicht nur ein solides, transparentes und nachvollziehbares Erfassen des Ist-Zustands und damit eine objektive Einschätzung des Unternehmenswerts. Sie gestattet dem Franchise-Geber auch, die Lenkung seines Unternehmens und damit seine Entscheidungen auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes auszurichten.

Klaus-Michael Burger und Stephan Michels, VMAG

Tel.: +49 (0) 221 / 500 893 0

Fax: +49 (0) 221 / 500 895 0

Mail: burger@vmag.de und michels@vmag.de

.....
Consultants House Newsletter Aktuell wird unterstützt von:



Herausgeber:
Consultants House GmbH

Gut Groß-Lind
Kehner Weg 144
D-47918 Tönisvorst

Fon: +49 (0) 21 56 - 4 91 91 - 0
Fax: +49 (0) 21 56 - 4 91 91 - 60
Mail: franchiseteam@consultants-house.de