

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



Aktuell – Fachinformationen für Franchise-Unternehmen

4. Quartal 2013 / Ausgabe 4 / 21. Jahrgang

Guten Tag!

Mit Riesenschritten nähert sich das Jahresende und wir wundern uns mal wieder, wo die Zeit geblieben ist? Waren wir zu beschäftigt, um zu bemerken, wie die Zeit verging? Haben wir uns überhaupt genug um alles gekümmert? Um den Beruf, die Familie, den Freundeskreis? Wenn diese Phase der Überraschung, ob des ‚plötzlichen‘ Jahresendes abgeschlossen ist, kommen traditionell die Gedanken daran, was man hätte besser machen können bzw., was man im nächsten Jahr ändern möchte.

Ganz ähnlich ergeht es vielen Unternehmern, die irgendwann überrascht feststellen, dass sie allmählich das Rentenalter erreicht haben. Sie überlegen, ob sie während der Jahre der Arbeit überhaupt mal einen Gedanken an die Planung der Unternehmens-Übergabe verschwendet haben? Wann wäre denn dafür wohl der richtige Zeitpunkt gewesen? Das hätte man vermutlich wirklich besser planen können, aber wie kann man das jetzt ganz flott nachholen, damit die Übergabe doch noch rechtzeitig eingeleitet werden kann?

Da es auf dem deutschen Markt seit 30 Jahren den Vertriebsweg ‚Franchise‘ gibt, liegt die Vermutung nahe, dass ein Generationswechsel –und somit unzählige Unternehmens-Übergaben- unmittelbar bevorsteht. Das haben wir zum Anlass genommen, wie in der letzten Ausgabe der „Aktuell“ bereits angekündigt, uns auch vermehrt mit diesem Thema auseinander zu setzen. Gerne möchten wir einen Eindruck von dem momentanen, diesbezüglichen Stand der Dinge auf dem deutschen Franchisemarkt erhalten. Aus diesem Grunde haben wir einen Fragebogen entworfen und dieser Ausgabe unserer „Aktuell“ angehängt, von dem wir hoffen, dass ihn möglichst viele Unternehmer ausfüllen und uns wieder zukommen lassen. Dadurch hoffen wir einen entsprechenden Eindruck von der aktuellen Situation zu bekommen, damit wir unseren Lesern dann in den folgenden Ausgaben unseres Newsletters die Ergebnisse mit Beiträgen zu Lösungsansätzen aufzeigen können.

Also: Nehmen Sie sich doch bitte 10 Minuten Zeit für unseren Fragebogen und schicken ihn dann an uns zurück. Entweder per Fax an die folgende Nummer: 0 21 56 / 4 91 91-60 oder per Mail an ann.ernst@consultants-house.de. Wenn Sie Fragen haben, dann rufen Sie uns gerne unter 0 21 56 / 4 91 91-0 an. Wir freuen uns sehr über Ihre Rückmeldungen!

Nun möchten wir Ihnen noch ein geruhames Jahresende wünschen, hoffentlich ohne allzu viele Gewissensbisse aufgrund von Dingen, die Sie hätten erledigen wollen und es nicht geschafft haben... Haben Sie ein schönes Weihnachtsfest, einen freudigen Übergang ins neue Jahr und alles Gute für alle Ihre Vorhaben!

Es grüßt Sie herzlich Ihr

Ihr Franchiseteam der Consultants House GmbH
franchiseteam@consultants-house.de

Inhalt:

- Seite 2:** Die Nachfolge im Franchise (von Jörg T. Eckhold, Eckhold Consultants GmbH)
- Seite 6:** Die Partnerschaftsbilanz! Oder: Wie misst man den Zufriedenheitsgrad aller Beteiligten in einem Franchise-System? (von Waltraud Martius, Syncon International Consultants – Österreich)
- Seite 8:** „Ordem e Progresso“ – Geschäftsmöglichkeiten in einem der größten Franchise-Märkte der Welt (von Advogada (BR) Carolina Calheiros, Advogada (BR) Mariana Vilmondes und David Emmerich – Pellon & Associados Europe LLP)
- Seite 12** Angegriffene Reputation, fehlende Transparenz. Woran es vielen Franchise-Systemen mangelt (von impulse-Chefredakteur Nikolaus Förster)
- Seite 14** Unternehmerschmiede Franchising - anhaltender Expansionskurs in Österreich (von Andreas Haider, Österreichischer Franchise-Verband (ÖFV))
- Seite 15** Controlling in Franchise-Systemen: Bevormundung oder Lebensversicherung? (von Dr. Hubertus Boehm, Syncon International Franchise Consultants – Deutschland)
- Seite 18** Anhang: Nachfolge-Fragebogen (von Consultants House GmbH)

.....



Die Nachfolge im Franchise (von Jörg T. Eckhold, Eckhold Consultants GmbH)

Gedanken eines Büroinhabers:

Der entscheidende Ruck, die Nachfolge in die Tat umzusetzen kommt entweder durch eine vorausschauende Planung oder durch den plötzlichen Eintritt einer gesundheitlichen Einschränkung. Dann beschäftigt jeden Unternehmer die Gedanken: wann kann ich mich aus der Rolle des Franchise-Gebers verabschieden? Wie schaffe ich es, das Aufgebaute weiter zu reichen? Was ist mein Franchise-System eigentlich jetzt wert und wer will es haben? Wie finde ich einen Nachfolger? Die andauernde Diskussion in den Medien, das Bange-machen durch die steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, ergänzt durch die Erwartungen der Familien und/oder der Erben schrecken einen ab, so dass das Thema der Unternehmensnachfolge immer wieder auf „später“ verschoben wird.

Und plötzlich muss ganz schnell der Prozess der Nachfolge eingeleitet werden.

An wen kann ich mich wenden? Gibt es Unterstützung von Verbänden oder Unternehmen, die sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge in der Franchisebranche beschäftigen?

(An dieser Stelle ein kurzer Verweis auf die Veranstaltung des Deutschen Franchiseverbandes „Franchise-Experten-Forum am 19. Februar in Frankfurt am Main“. Näheres hierzu finden Sie auf der Internetseite des DFV: <http://www.franchiseverband.com/nc/dfv-services/terminkalender/franchise-messen-veranstaltungen/termine-detailansicht/browse/0/artikel/163/franchise-experten-forum/jahr/2013/monat/11/mode/1/>)

Zurück zu den Gedanken unseres Unternehmers: Wie fange ich es an und womit fange ich an? Zu berücksichtigen ist auf jeden Fall, dass innerhalb des Prozesses auch die Betrachtungsweise der Mitarbeiter in der Systemzentrale ein wichtiger Aspekt ist. Ab einem gewissen Alter der/des Inhaber/s fallen Bemerkungen in der Kaffeepause, wie lange ist unser Arbeitsplatz eigentlich noch sicher? Was ist, wenn dem Chef morgen etwas passiert? Eine zweite Führungsebene ist nicht vorhanden, verlieren wir dann möglicherweise unsere Jobs? Derzeitig werden doch qualifizierte Mitarbeiter in unserer Branche gesucht, sollte man den Gedanken an Bewerbungen bei anderen Unternehmen vorantreiben?

Durchaus können diese Überlegungen zu einer Fluktuation bei den Mitarbeitern führen, wenn man als Chef nicht rechtzeitig für eine geordnete Nachfolge sorgt und dies innerhalb des Büros kommuniziert.

Wie sieht also eine systematische Vorgehensweise bei der Unternehmensnachfolge aus? Wir unterteilen hier in 5 Phasen:

- I. Ist-Aufnahme
- II. Konzept
- III. Bewertung
- IV. Kontakt-Suche
- V. Closing

Die Ist-Aufnahme dient der Informationssammlung und der Erstgesprächsführung.

Hieraus wird das mögliche Übernahme/Übergabekonzept abgeleitet, es folgt die Bewertung des Unternehmens, so dass für die Suche nach möglichen Übernahmekandidaten ein genaues Suchprofil erstellt werden kann. Nur hierdurch vermeidet man unnötigen Zeitaufwand mit Gesprächen, die nicht zielgerichtet sind. Eine Ausnahme hierbei bildet selbstverständlich die Tatsache, dass mögliche Übernahmekandidaten bereits im Unternehmen selbst gefunden werden können. Innerhalb des Closings werden dann alle verhandelten Details feingetuned und in Verträge niedergeschrieben.

Auch nicht zu vernachlässigen ist die Haftungs- und Informationspflicht eines Verkäufers. Ein Unternehmensverkauf fällt unter den § 453 Abs. 1 BGB. Hiernach sind auf dem Kauf von Rechten und sonstigen Gegenständen die Vorschriften über den Kauf von Sachen entsprechend anzuwenden. Zu dem Kauf von Rechten zählt der Kauf von Unternehmen im Wege des Share-Deals. Unter dem Kauf sonstiger Gegenstände fällt der Unternehmenskauf mittels Asset-Deal¹. Damit findet eine

¹ Vgl. Triebel/Hölzle, BB2002 S.523, mit Verweis auf die amtliche Gesetzesbegründung.

kaufrechtliche und somit gewährleistungsrechtliche Gleichbehandlung von Share- und Asset-Deal statt, wenn tatsächlich der Kauf eines gesamten Unternehmens gegeben ist².

Das heißt: Kommt der Verkäufer seiner Verpflichtung nicht nach, alle Informationen über sein Unternehmen dem möglichen Käufer bzw. Käufern zur Verfügung zu stellen, so begeht er eine Pflichtverletzung gemäß dem § 280 BGB. Diese Pflichtverletzung bildet die Haftungsgrundlage für Gewährleistungsansprüche. Der Gesetzgeber unterscheidet hier in unterschiedliche Mängeltypen. A) Sachmängel, B) geringfügige Sachmängel C) Rechtsmängel. Wir empfehlen daher jedem Verkäufer aus diesem Grund, die gemachten Angaben gegenüber dem Käufer nach bestem Wissen und Gewissen vollständig zu überprüfen.

Die Überlegungen einen Weg zu finden, der es leitenden Mitarbeitern finanziell ermöglicht, den Einstieg in die Gesellschaft zu stemmen ist nicht falsch. Wie konnte man nun einen Verkauf umsetzen, der finanzierbar ist? Wie kann man Mitarbeitern bei der Frage der Kaufpreishöhe entgegen kommen, ohne dass es Auswirkungen nach sich zieht, die möglicherweise die Finanzverwaltung auf den Plan rufen würde?

Schauen wir uns zunächst einmal an, was der Gesetzgeber mit dem Erbschaftssteuerreformgesetz mit Geltung ab dem 1. Januar 2009 für eine Grundlage geschaffen hat: Hiernach kann nun der Steuerpflichtige bei Bewertungen von Unternehmen und Anteilen zwischen dem neu eingeführten „vereinfachten Ertragswertverfahren“ und einer objektiven Bewertung gemäß der Bewertungsmethodik IDW S1 (Institut der Wirtschaftsprüfer) Ertragswertverfahren nebst allen branchentypischen Einflussfaktoren wählen.

Begriffsbestimmung: „der Ertragswert einer Unternehmung ist der Zukunftserfolg“³ bedeutet soviel, dass die Summe sämtlicher an den Investor fließenden Nettoausschüttungen aus dem Unternehmen in Zukunft auf den Bewertungsstichtag abgezinst werden. Dies setzt voraus, dass mit dem/den Unternehmer/n eine Planung zukünftiger Erfolge und eine Hochrechnung der Ergebnisse des laufenden Jahres sowie eine Prognoseplanung für zukünftige Jahre erstellt werden muss.

Gemäß Erlass vom 12. September 2011 der obersten Finanzbehörde der Länder zur Umsetzung des Gesetzes zur Reform des Erbschaftssteuer- und Bewertungsrechtes vom 17. Mai 2011 (BStBl 1 S. 606) zur Anwendung der § 11, 95 bis 109 und 199 ff. BewG ist das vereinfachte Ertragswertverfahren anzuwenden. Innerhalb dieses Verfahrens ist zur Ermittlung des steuerlichen Wertes der künftige, nachhaltig erzielbare Jahresertrag mit einem einheitlichen Kapitalisierungszinsfuß anzusetzen, der in der Regel zu höheren und somit **nicht** marktgerechten Unternehmenswerten führt.

Abweichend vom IDW S1 Standard wird der nachhaltige Jahresertrag nicht aus der zukünftigen Unternehmensplanung abgeleitet, sondern aus dem ungewichteten Durchschnitt der

² Handelt es sich bei dem Share-Deal dagegen lediglich um einen Beteiligungskauf, bei dem der Erwerber nicht die unternehmerische Leitungsmacht erlangt, findet eine Gleichbehandlung insoweit statt, dass §434 Absatz1, Satz 2 BGB auf diesen Share-Deal keine Anwendung findet; vgl. dazu Triebel/Hölzle, BB2002 S. 524.

³ Quelle: Wolny, P.: Unternehmens- und Praxisübertragungen, Herne-Berlin 1996, Rdn. 1502

Betriebsergebnisse der letzten drei Jahre. Hierdurch betrachtet die Bewertung des vereinfachten Ertragswertverfahrens, dass auch in Zukunft die gleichen Gewinne wie in der Vergangenheit erwirtschaftet werden können. Unternehmerische Risiken oder Branchenzugehörigkeiten werden nicht berücksichtigt.

Aber wie sieht die Realität aus? Franchise-Systeme sind in der Regel eine Mischung aus Wissen, Erfahrung und dem Handel mit Wirtschaftsgütern sowie Dienstleistungen. Darüber hinaus können Nachfolger durchaus abweichende Unternehmensstrategien verfolgen, die sich möglicherweise in der Erschließung oder Vertiefung weiterer oder vorhandener Geschäftsfelder widerspiegeln. Dies hat zur Folge, dass Investitionen in der Zukunft getätigt werden, die im Umkehrschluss zu einer anfänglichen Ertragsschmälerung führen.

Durch die objektive Bewertung nach IDW S1 Standard könnten wir also „zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen“:

- 1.) den gerne von den Finanzbehörden gesehenen höheren Unternehmenswert, der zu einer höheren Steuerlast führt, mindern
und
- 2.) innerhalb des Bewertungsberichtes eine Argumentationskette aufbauen, damit die Möglichkeit gegeben ist, den Mitarbeitern bei der Kaufpreisgestaltung entgegen zu kommen, ohne den möglichen Tatbestand der Schenkung auf Seiten der Nachfolger greifen zu lassen.

Für die Argumentationskette gegen die Finanzbehörden spricht ebenfalls innerhalb der objektiven Bewertung, dass die Datenaufnahme im Unternehmen stattgefunden hat und alle weichen Faktoren des Unternehmen abgefragt und berücksichtigt wurden. Dieses Wissen fehlt der Finanzverwaltung, was in der Regel bei gerichtlichen Auseinandersetzungen eine qualifizierte Gegenargumentation erschwert. Zweifelt die Finanzverwaltung den festgestellten und marktgerechten Wert nach IDW S1 an, ist sie in der Beweisschuld.

Wenn man hiernach die Finanzierung aufsetzt und den Mitarbeitern bei der Erstellung ihrer Businessplanung zur Erlangung von öffentlichen Fördermitteln durch die KfW behilflich ist und das Gewollte in ausgewogener Gestaltung für Übergeber und Übernehmer rechtlich und steuerrechtlich formuliert, steht der Übertragung nicht mehr im Wege.

Abschließend sollte der Übernahmeprozess noch begleitet werden. Die Posttransaktionsbegleitung dauert in der Regel (1-2 Jahre) bis zum Abschluss der 100%igen Übernahme. Für wichtig erscheint uns, regelmäßige Gesprächsrunden zu führen, um den Kommunikationsfaktor zwischen Übergeber und Übernehmer so hoch wie möglich zu halten.

Diese fortlaufend intensive Kommunikation ist so wichtig, da die Posttransaktionsphase besonders heikel ist und hier ein Punkt erreicht werden kann, an dem viele Unternehmensnachfolgen tatsächlich noch scheitern - Gründe hierfür finden sich in einer unausgesprochenen Unzufriedenheit, da oftmals

gesteckte Ziel auf Seiten der Übergeber wie Übernehmer, bedingt durch das Tagesgeschäft, nicht eingehalten werden können. Werden diese Unzufriedenheiten aber rechtzeitig ausgesprochen, bearbeitet und beseitigt, steht der erfolgreichen Übergabe nichts mehr im Wege.

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

.....



Die Partnerschaftsbilanz! Oder: Wie misst man den Zufriedenheitsgrad aller Beteiligten in einem Franchise-System?

(von Waltraud Martius, Syncon International Franchise Consultants - Österreich)

Franchising ist emotional hoch aufgeladen. Der Franchise-Partner hat sein wirtschaftliches und persönliches Schicksal in die Hände des Franchise-Gebers gelegt, in der Regel große Beträge in die Geschäftsidee des Franchise-Gebers investiert und sich häufig (hoch) verschuldet. Er weiß, dass ihm und seiner Familie ein Leben auf dem Existenzminimum droht, falls „die Sache schief geht“. Kein Wunder also, dass der Franchise-Partner sehr sensibel auf alle Hinweise achtet, die darauf hindeuten, dass das Konzept des Gebers nicht zum Erfolg führt, das Management Fehler macht, der Franchise-Geber versprochene Leistungen nicht erbringt, oder die Konditionen nicht den erhaltenen Leistungen entsprechen.

Davon abgesehen, verschiebt sich die Einstellung des Franchise-Partners im Verlauf der Partnerschaft, insbesondere sein geistiger Abstand zum Franchise-Geber. Als Existenzgründer ist der Franchise-Partner zunächst „unwissend“ im neuen Tätigkeitsfeld. Nach einigen Jahren kennt er den Franchise-Geber und die Mitarbeiter der Zentrale besser. Er sieht, dass auch der Franchise-Geber nur „mit Wasser kocht“, kennt dessen Schwächen. Der Abstand zwischen Franchise-Geber und Franchise-Partner ist geschrumpft, die Bewunderung für den Franchise-Geber oft einer Skepsis gewichen.

Auf der anderen Seite nimmt der Franchise-Geber wahr, dass seine „Küken flügge“ werden und sich zu mündigen, selbstbewussten, manchmal fordernden Partnern entwickeln. Die Fähigkeit los zu lassen und dennoch die erfolgsbedingenden System-Vorgaben durchzusetzen muss von ihm erlernt und erprobt werden. Herausforderungen sind für den Franchise-Geber folgende, mögliche Szenarien:

- die Franchise-Partner entwickeln sich nicht weiter, das System in seiner Gesamtheit zieht jedoch davon
- die Partner machen „Dienst nach Vorschrift“, sind zu wenig vertriebs- und kundenorientiert, oder denken, dass es für den persönlichen Erfolg bereits ausreicht, einfach Teil des Systems zu sein

- die Franchise-Partner sehen oft nicht ihre 100%ige Verantwortung für die eigene Wirtschaftlichkeit u.v.m.

Unser bewährtes Instrument der sogenannten Partnerschaftsbilanz macht den gegenseitigen Zufriedenheitsgrad aller Beteiligten mess- und sichtbar. Die Partnerschaftsbilanz liefert durch anonyme Fragebogen-Erhebung und / oder Telefoninterviews ein zeitnahes Bild des Stimmungsklimas der Franchise-Partner sowie des Teams der Zentrale und bewertet den Leistungsbeitrag aller am System Beteiligten. Sie ist zugleich ein Indikator für das Konfliktpotential im System.

Der Ablauf

In einer anonymen schriftlichen und / oder telefonischen Erhebung bei allen Beteiligten am System (Franchise-Partner und Team der Franchise-Zentrale) analysieren wir die relevanten Faktoren wie etwa Wettbewerbsposition, Problemdruck, Service-Nutzen, Systemklima und Zufriedenheit, einerseits mit den Leistungen der Franchise-Zentrale und andererseits mit der Umsetzung der Franchise-Partner. Mit Skalierungen (Note 1 bis 5) werden ca. 100 Kriterien bewertet. Offene und geschlossene Fragen ergänzen die Skalen, vertiefende Telefoninterviews klären die Hintergründe der Beurteilung. Die von uns präsentierten Ergebnisse beleuchten den Ist-Zustand und bilden die Grundlage für die Entwicklung eines Maßnahmenkataloges zur Verbesserung der Arbeitsbeziehung im Franchise-System.

System-Check inklusive

Die langjährige gute Zusammenarbeit mit dem Internationalen Centrum für Franchising & Cooperation (das auch die System-Checks für den DFV und ÖFV durchführt) hat in diesem Jahr dazu geführt, dass Franchise-Geber nun erstmalig die Partnerschaftsbilanz mit integriertem System-Check bei uns durchführen lassen können. Der System-Check des Deutschen und Österreichischen Franchise-Verbandes ist für alle Vollmitglieder / ordentlichen Mitglieder verpflichtend und muss alle 3 Jahre wiederholt werden. Der Fragenkatalog zur Partnerschaftsbilanz enthält auch die relevanten Fragen des System-Checks und die operative Durchführung erfolgt exklusiv durch das F&C. Die Franchise-Geber haben somit die Möglichkeit „2 Fliegen mit einer Klappe“ zu schlagen und können 2 Erhebungen zu einer einzigen im Franchise-System bündeln, eine kosten- und zeitattraktive Variante.

Das von uns entwickelte Tool der Partnerschaftsbilanz macht Unsichtbares sichtbar. Durch die externe Vergabe an uns und das F&C wird für alle Beteiligten Anonymität gewährleistet und die Bereitschaft auch kritische Dinge offen auszusprechen steigt. Davon abgesehen entfällt in der Franchise-Zentrale der beträchtliche Abwicklungs- und Auswertungsaufwand.

Die Ergebnisse

Die Ergebnisse der Partnerschaftsbilanz präsentiert der Franchise-Geber mit unserer Unterstützung meist anlässlich der nächsten (Jahres-)Tagung. Ein aus der Partnerschaftsbilanz resultierender Maßnahmenkatalog für Franchise-Partner und Franchise-Geber legt fest, wie und in welchem Zeitraum die Ergebnisse zu Veränderungen und Verbesserungen im System und für alle Beteiligten

führen sollen. Die Aussagen und Beurteilungen des Einzelnen tragen somit zur umfassenden System-Optimierung bei.

Waltraud Martius, Syncon International Consultants - Österreich

Tel: +43 (0) 662 / 87 42 45-0

Fax: +43 (0) 662 / 87 42 45-5

Mail: waltraud.martius@syncon.at

.....



„Ordem e Progresso“ – Geschäftsmöglichkeiten in einem der größten Franchise-Märkte der Welt

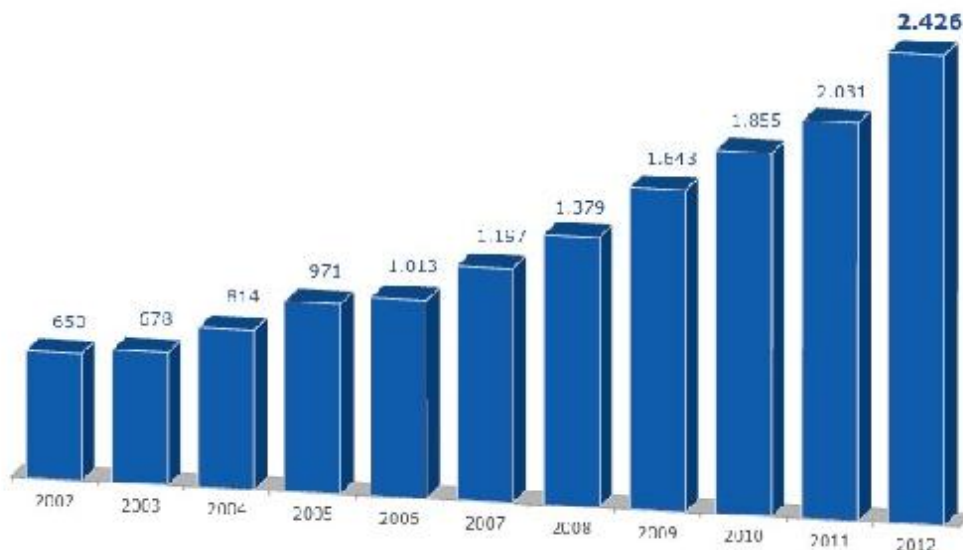
(von Advogada (BR) Carolina Calheiros, Advogada (BR) Mariana Vilmondes und David Emmerich – Pellon & Associados Europe LLP)

I. Wirtschaftliche Aspekte

Brasilien hat sich in den letzten Jahren als wichtiger Franchise-Markt etabliert. Entscheidende Faktoren für diese Entwicklung sind neben dem wirtschaftlichen Wachstum und den steigenden Löhnen vor allem der Aufstieg vieler Brasilianer in die neue Mittelklasse und der daraus folgende Anstieg der Binnennachfrage.

Das Wachstum der neuen Mittelklasse (nach einer Studie der CPS/FGV die Bevölkerung mit einem monatlichen Einkommen zwischen 1.734 Reais (= ca. 542,- €) und 7.475 Reais (= ca. 2.337,- €)) brachte zwischen den Jahren 2005 und 2011 zusätzliche 40,3 Mio. Reais (= ca. 12,5 Mio €) in den Markt. Dabei kommt dem Franchising eine wichtige Rolle zu, da diese Vertriebsform einen großen Teil der durch die steigende Zahl an Konsumenten generierten Nachfrage bedient.

Entwicklung der Anzahl von Franchise-Ketten im brasilianischen Franchise-Sektor

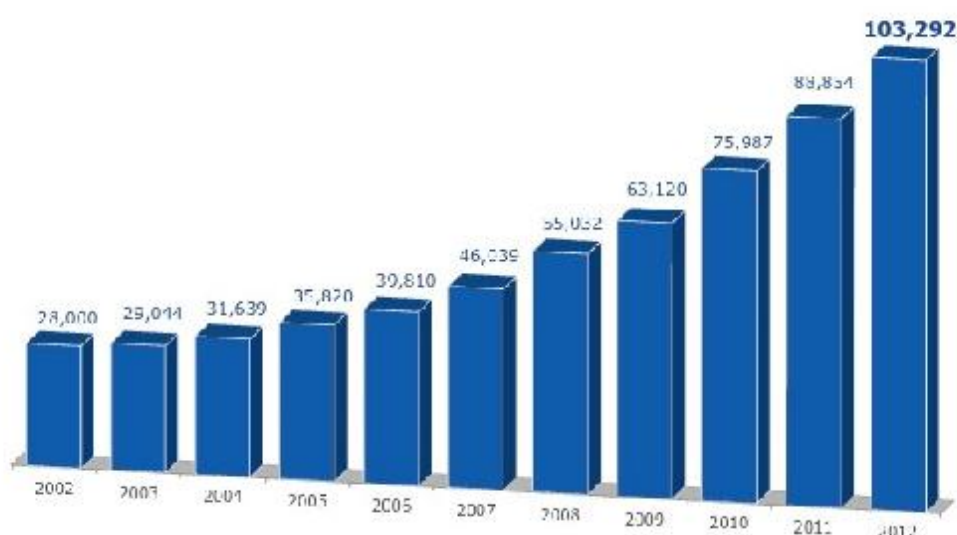


Quelle: ABF, Banco Central, IBGE und Credit Suisse

Im internationalen Ranking der Anzahl von Franchise-Ketten steht Brasilien nach den Daten des World Franchising Council auf dem vierten Platz hinter Südkorea, den USA und China.

In den letzten Jahren hat der Franchise-Sektor den intensiven Wachstumsrhythmus beibehalten und das vergangene Jahr mit einer Umsatzsteigerung von 16,2% abgeschlossen. Während im Jahr 2011 88,8 Milliarden Reais (= ca. 27,7 Mrd €) durch alle Franchise-Ketten bewegt wurden, waren es im Jahr 2012 bereits 103,3 Milliarden Reais (= ca. 32,3 Mrd €).

Umsatz des brasilianischen Franchise-Sektors (in Milliarden Reais)



Quelle: ABF, Banco Central, IBGE und Credit Suisse

Mit diesen Zahlen festigt Brasilien seinen Platz im Franchise-Weltmarkt. Die brasilianische Franchise-Vereinigung (Associação Brasileira de Franchising - ABF) schätzt, dass der Umsatz für das Jahr 2013 in Brasilien 117 Milliarden Reais (= ca. 36,5 Mrd €) erreichen und so ein Wachstum von 14% zum Vorjahr aufweisen wird. Zum Vergleich: Die USA, als aktuell zweitgrößter Franchise-Markt, hat das Jahr 2012 mit einem Wachstum von 5,2% und einem Umsatz von 39 Milliarden US-Dollar (= ca. 28,3 Mrd €) abgeschlossen. Für das Jahr 2014 geht die ABF von einem Wachstum des Franchise-Sektors von 13% aus, bei einem Anstieg von 9% der Neueröffnungen und einer Zunahme der Markenmeldungen von 8%.

Franchising als Vertriebssystem erreichte Brasilien im Jahr 1963 mit dem Franchise-Modell einer Sprachschule (Yazigi). Das erste ausländische Franchise-Unternehmen – Zierbart – ein US-Unternehmen für Zubehör und Dienstleistungen für Fahrzeuge, trat im brasilianischen Markt im Jahr 1970 auf, gefolgt von US-Franchise-Unternehmen im Fast-Food Bereich (McDonalds, Dunkin Donuts, Pizza Hut, u.a.) in den 80er Jahren. Mit dem Beginn der Globalisierung in den 90er Jahren und der Öffnung der Märkte nahm dieses Wachstum stetig zu.

Zurzeit ist der Nahrungsmittelsektor derjenige, dem seitens ausländischer Investoren die meiste Aufmerksamkeit gewidmet wird. Nach einer Studie der ABF betrug das Wachstum dieses Sektors im Jahr 2011 14,5% und war für den Einstieg von insgesamt 54 Systemen verantwortlich. Unter den Sektoren, die 2012 den größten Umsatz erzielten, sind der Hotel- und Tourismussektor, die Bereiche Reinigung und Instandhaltung, Informatik und Elektronik sowie Gesundheit und Beautyprodukte hervorzuheben.

Das Interesse von ausländischen Unternehmen an Brasilien ist nicht neu, wurde aber in den letzten Jahren immer offensichtlicher. Zurzeit existieren in Brasilien 168 ausländische Franchise-Ketten, die 7% des Marktes ausmachen. Für das nächste Jahr wird der Eintritt von weiteren 30 bis 40 ausländischen Anbietern erwartet.

Neben dem großen Potential und der wirtschaftlichen Stabilität kommt dem brasilianischen Markt darüber hinaus auch die Funktion als Tor zum gesamten lateinamerikanischen Markt zu.

II. Juristische Aspekte

1. Franchising-Gesetz n° 8.955/94

In Brasilien ist das Franchising durch Gesetz n° 8.955/94 näher geregelt. Artikel 2 dieses Gesetzes definiert Franchising als "das System, nach dem ein Franchisegeber dem Franchisenehmer das Nutzungsrecht an einer Marke oder einem Patent einräumt, verbunden mit dem Recht, Waren oder Dienstleistungen exklusiv zu vertreiben und Technologien zur Einrichtung und Verwaltung des Unternehmens sowie Betriebssysteme, die von dem Franchisegeber entwickelt oder erworben wurden, zu nutzen, und [der Franchisegeber] im Gegenzug eine direkte oder indirekte Vergütung erhält, ohne dass ein Arbeitsverhältnis zustande kommt".

Neben der Definition des Franchising enthält das Gesetz darüber hinaus detaillierte Bestimmungen über die Circular de Oferta de Franquia, ein Angebotsschreiben, mit dem der Franchisegeber dem Franchisenehmer alle für den Abschluss des Franchise-Vertrages notwendigen Informationen offenlegen muss. Zu den notwendigen Informationen, die in Art. 3 des Gesetzes n° 8.955/94 aufgelistet sind, gehören etwa detaillierte Angaben über den Franchisegeber, seine Vertragsbeziehungen zu Dritten, die Bilanzen der letzten zwei Jahre, Firmen und Adressen der aktuellen und bisherigen Franchisenehmer sowie die genauen, sich aus dem zu schließenden Vertrag ergebenden Rechte und Pflichten. Darüber hinaus muss der Franchisegeber einen kompletten Entwurf des Franchise-Vertrages vorlegen. Das Angebotsschreiben muss dabei gemäß Art. 4 des Gesetzes 8.955/94 innerhalb von 10 Tagen vor Vertragsschluss vollständig vorgelegt werden.

Werden die inhaltlichen und/oder zeitlichen Anforderungen an das Angebotsschreiben nicht erfüllt, so läuft der Franchisegeber Gefahr, dass der Franchisenehmer von der ihm nach Art. 4 des Gesetzes 8.955/94 eingeräumten Möglichkeit Gebrauch macht, die Wirksamkeit des Vertragsverhältnisses nachträglich anzugreifen und eine Rückabwicklung zu fordern.

Für den Franchise-Vertrag selbst enthält das Gesetz keine inhaltlichen Vorgaben. Lediglich hinsichtlich der Form ist zu beachten, dass der Vertrag schriftlich und unter Anwesenheit von zwei Zeugen abgeschlossen werden muss.

2. Franchise-Modelle

Weder aus dem Franchise-Gesetz noch aus anderen Normen brasilianischer Gesetze ergibt sich eine Beschränkung der Auswahl des konkreten Franchise-Modells. Insbesondere ist es nicht zwingend erforderlich, ein eigenes Unternehmen in Brasilien zu gründen, so dass auch die Form des Master Franchising (Franquia Master) für die Erschließung des brasilianischen Marktes zur Verfügung steht.

3. Unternehmensgründung in Brasilien

Denjenigen Franchisegeber, die die Gründung eines Unternehmens in Brasilien vorziehen, wählen in der Regel die Unternehmensform der Sociedade Limitada, weil diese vergleichsweise einfach zu gründen ist und (zumindest grundsätzlich) eine Haftungsbeschränkung auf das vollständig eingezahlte Gesellschaftskapital ermöglicht. Die Gründung der Limitada setzt im Gegensatz zur GmbH als deutschem Äquivalent kein Mindestkapital voraus, erfordert aber zwingend die Beteiligung von zwei Gesellschaftern (dabei kann es sich um brasilianische und/oder ausländische natürliche und/oder juristische Personen handeln).

In formaler Hinsicht bestehen bei ausländischen Investoren einige Besonderheiten. So benötigen ausländische Gesellschafter eines brasilianischen Unternehmen zwingend einen Bevollmächtigten in Brasilien und ausländische Investitionen nach Brasilien sowie die Devisenausfuhr ins Ausland müssen bei der Brasilianischen Zentralbank (Banco Central do Brasil - BACEN) registriert werden. Der Geschäftsführer der brasilianischen Einheit muss in Brasilien wohnhaft sein und – wenn es sich um einen Ausländer handelt – über eine entsprechende Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung verfügen.

4. Markenrecht, Registrierung von Lizenz- und Franchise-Verträgen

Um eine Franchise-Kette in Brasilien zu errichten, sollte der Franchisegeber noch vor der Kontaktaufnahme mit möglichen Franchisenehmern zunächst seine Marke(n) beim brasilianischen Patent- und Markenamt (Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI) anmelden. Denn das brasilianische System kennt lediglich die eingetragene, nicht aber die Benutzungsmarke. Auch eventuelle Lizenzverträge sowie der Franchise-Vertrag müssen, um volle Wirkung zu entfalten (Verteidigung gegen Dritte, steuerliche Geltendmachung der Lizenz- bzw. Franchisegebühren und Transfer ins Ausland), beim INPI registriert werden.

5. Ordentlicher Rechtsweg und Schiedsgerichtsbarkeit

Das brasilianische Rechtssystem ist vorwiegend kontinentaleuropäischen Ursprungs mit einigen wenigen, dem angelsächsischen Rechtssystem entnommenen, Besonderheiten. Möglich ist neben der Wahl des ordentlichen Rechtswegs auch die Schiedsgerichtsvereinbarung, um eventuell auftretende

Konflikte beizulegen. Der entscheidende Vorteil der Schiedsgerichtsbarkeit gegenüber dem ordentlichen Rechtsweg liegt dabei in der Zeitersparnis, da die Verfahrensdauer in Brasilien die in Deutschland deutlich überschreitet. Ausländische Schiedssprüche müssen, um in Brasilien vollstreckbar zu sein, vom Obersten Gerichtshof (Superior Tribunal de Justiça) anerkannt werden, wobei sich diese Anerkennung bei Schiedssprüchen aus (anderen) Mitgliedstaaten der New York Convention auf eine formale Prüfung des Schiedsspruchs beschränkt. Inländische Schiedssprüche sind hingegen ohne weiteres Anerkennungsverfahren unmittelbar vollstreckbar.

Advogada (BR) Carolina Calheiros, Advogada (BR) Mariana Vilmondes, David Emmerich

Pellon & Associados Europe LLP

Tel.: +49 (0) 211 / 687 857 78

Fax: +49 (0) 211 / 687 857 79

Mail: info@pellon-associados.eu

.....



**Angegriffene Reputation, fehlende Transparenz. Woran es vielen Franchise-Systemen mangelt
(von impulse-Chefredakteur Nikolaus Förster)**

Es ist eine verfahrenere Situation: Franchising bietet viele Vorteile für Gründer und beraubt sich zugleich der Chance, tatsächlich für Neueinsteiger attraktiv zu sein – weil es an Transparenz mangelt. Und die Reputation angegriffen ist.

Zunächst zu den positiven Seiten: Franchising bietet vielen Menschen eine gute Chance, ein Unternehmen zu gründen – mit reduziertem Risiko. Natürlich kann man auch als Franchisenehmer scheitern, doch immerhin profitiert man von einem etablierten Geschäftsmodell, das in dieser Form bereits funktioniert hat. Den Realitätscheck – oder den Realitätsschock – hat die Geschäftsidee bereits bestanden. Eine Erfolgsgarantie ist das nicht, zu unterschiedlich sind die Voraussetzungen und Qualifikationen, die Gründer mitbringen müssen. Aber immerhin. Es erhöht die eigenen Chancen, den Schritt ins Unternehmertum erfolgreich zu bewältigen. Dies kann ein wichtiges Argument sein in einem Land, in dem die meisten Menschen immer noch das Angestelltendasein bevorzugen und Risiken scheuen.

Jetzt die schlechten Nachrichten: Franchising leidet seit Jahren unter einem ramponierten Ruf. Warum? Nicht so sehr, weil es ein paar Systeme in den vergangenen Jahren mit grenzwertigen Geschäftspraktiken in die Schlagzeilen geschafft haben; so etwas kommt nicht nur im Franchising vor. Sondern vielmehr, weil es oft an Transparenz mangelt. Für Gründer, die Interesse haben, in ein System einzusteigen, ist es schwierig, sich ein gutes Bild zu machen. Ein Beispiel dafür ist der Systemcheck, den der Deutsche Franchise-Verband anbietet. So sollen Mindeststandards bei Franchise-Systemen alle drei Jahre überprüft werden – eigentlich eine gute Sache. Besser allerdings wäre es, wenn auch bekannt gegeben würde, welche Systeme beim Check durchgefallen sind. Dies

wird aber leider nicht veröffentlicht. (Ein ähnliches Phänomen gibt es im Übrigen in der Pharmaindustrie, wo unzählige Studien angefertigt, aber vorzugsweise diejenigen veröffentlicht werden, die die erhofften positiven Ergebnisse zeigen.)

Eine – wie Hamburger sagen würden - vornehme Zurückhaltung spüren wir auch bei der Datenerhebung zum jährlichen impulse-Franchise-Ranking. Obwohl die meisten Franchisesysteme händeringend nach gutem Nachwuchs suchen, scheuen sie davor zurück, sich in die Karten schauen zu lassen. Diesen Schluss zumindest kann man ziehen, wenn man sieht, wie zögerlich Systeme ihre Kennzahlen preisgeben. Wer beim impulse-Ranking berücksichtigt werden möchte, muss nämlich bereit sein, auch interne Kennzahlen preiszugeben und sich so dem Wettbewerb mit anderen Systemen zu stellen. Die impulse-Bewertung beruht auf der Analyse von Kennzahlen und unabhängigen Urteilen von Experten aus Wissenschaft, Recht, Beratung und Banken. Die Kombination dieser Informationen erlaubt interessante Einblicke in die Branche, in die Stärken und Schwächen einzelner Systeme.

So ganz geheuer ist diese Analyse den meisten Systemen aber nicht – zumal ein Ergebnis des aktuellen impulse-Rankings 2013 ist, dass die Marken von den Experten keineswegs durchweg positiv bewertet werden. Dies müsste eigentlich eine alarmierende Nachricht sein. Gerade die Strahlkraft einer Marke ist für Newcomer wertvoll und ein wichtiges Argument für den Einstieg ins Franchising. Mangelt es daran, wird es für die Ketten noch schwerer, neue Partner zu gewinnen. Die Zahlen sind zumindest ernüchternd: Die wenigsten Systeme wachsen noch.

Viele Franchisesysteme sehen das impulse-Ranking vor diesem Hintergrund als Marketing-Instrument, auch wenn ihnen klar sein müsste, dass es – anders als die meisten anderen Branchenpublikationen – von einer unabhängigen Redaktion erstellt wird. Sie hoffen, durch eine gute Platzierung an Attraktivität für potenzielle Gründer zu gewinnen. Entsprechend aufgeregte Anrufe erreichen uns in Hamburg immer wieder von Systemen, die unzufrieden mit ihrer Platzierung sind.

Vielleicht sollten sich die Systeme irgendwann einmal entscheiden: Wer für sich Marketing machen möchte, sollte Anzeigen schalten oder sonstige PR-Aktivitäten starten. Eine andere Methode, an Attraktivität zu gewinnen, auch bei potenziellen Gründern, ist Transparenz. Was spricht dagegen, offen mit Informationen und Zahlen umzugehen? Wer den Eindruck erweckt, etwas verstecken zu müssen, sollte sich nicht wundern, wenn ihm auch kein Vertrauen mehr von potenziellen Gründern entgegengebracht wird.

Dr. Nikolaus Förster, Impulse Medien GmbH

Tel.: +49 (0) 40 / 60 94 522-0

Fax: +49 (0) 40 / 60 94 522-99

Mail: foerster.nikolaus@impulse.de

.....

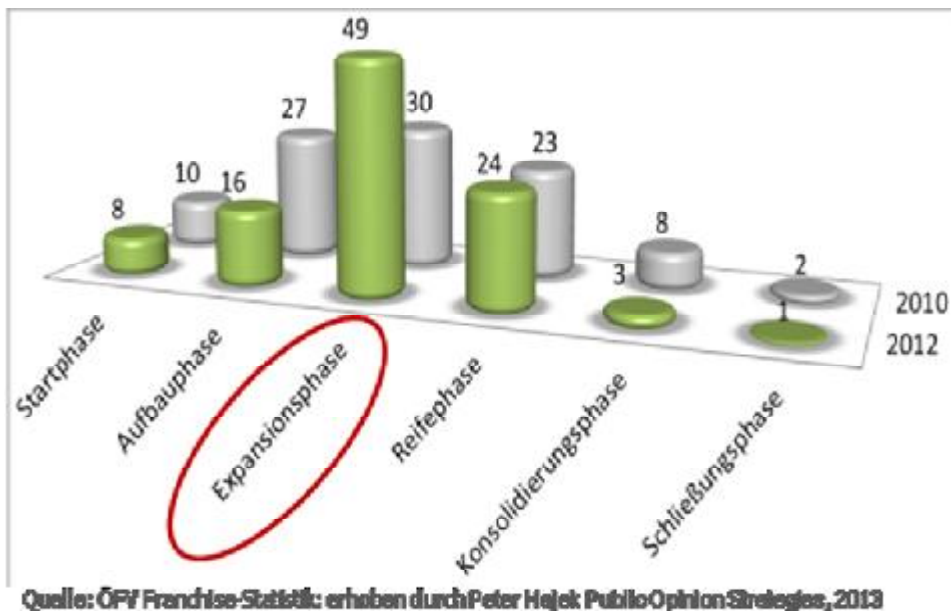


Unternehmenschmiede Franchising - anhaltender Expansionskurs in Österreich (von Andreas Haider, Österreichischer Franchise-Verband (ÖFV))

Laut einer von uns (ÖFV) in Auftrag gegebenen Studie, die im ersten Quartal d.J. durchgeführt wurde, boomt die Franchise-Szene ungebrochen und ist innerhalb der letzten 12 Jahre auf aktuell rund 445 Systeme am Binnenmarkt angewachsen. Mehr als 66.000 Beschäftigte erwirtschaften rund 8,5 Milliarden Euro Jahresnettoumsatz.

Auch die Unternehmensdemographie zeigt in Richtung stabilem Optimismus der Branche. 75% der befragten Systeme wollen weitere (Anm.: durchschnittlich fünf) Franchise-Partner gewinnen. Das bedeutet, dass wir mit anhaltend starken Bewegungen am österreichischen Markt rechnen können, wobei wir als Österreichischer Franchise-Verband uns unserer Verantwortung im Hinblick auf Qualitätssicherung durchaus bewusst sind.

Entwicklungsstadium der Franchise-Systeme: 73% befinden sich im Wachstum



ÖFV – Interessensvertreter und Qualitätsgemeinschaft der Branche

Wir sehen uns als Qualitätsgemeinschaft und setzen auf Professionalisierung der Abläufe zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer. Basierend auf dieser strategischen Grundlage wurde anlässlich der letzten Generalversammlung im Juni d.J. der verpflichtende ÖFV System-Check für die ordentliche Mitgliedschaft im Verband von den Mitgliedern einstimmig beschlossen.

Im Sinne der Qualitätssicherung werden die Franchise-Systeme dabei nach den Richtlinien des ÖFV auf Herz und Nieren getestet: der Check beinhaltet neben der Prüfung des Franchise-Vertrages und der Know-how Dokumentation auch eine Beurteilung des Systemkonzepts, der Produkte und Leistungen, der Management-Strategie sowie eine Zufriedenheitsbefragung bestehender Franchise-Nehmer.

Nach erfolgreich absolviertem Check werden die Unternehmen für die Dauer von 3 Jahren mit dem Qualitätssiegel „Geprüftes Mitglied nach den ÖFV System-Check Richtlinien“ ausgezeichnet. Eine Wiederholung alle 3 Jahre sichert die Nachhaltigkeit des Gütesiegels. Damit setzt der ÖFV ein wichtiges Zeichen in Richtung Selbstregulierung.

Die Zertifizierung besitzt zudem eine bedeutende Außenwirkung bei relevanten Multiplikatoren. Vom System-Check profitieren auch potentielle Franchise-Nehmer, denen das Qualitätssiegel eine solide Orientierungs- und Entscheidungsgrundlage bietet.

Unabhängigkeit des Zertifikats

Durchgeführt wird der ÖFV System-Check ebenso wie sein Pendant, der DFV System-Check, von einer neutralen Bewertungsgesellschaft, dem Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation (F&C) aus Münster, welches ein objektives Verfahren gewährleistet. Die Qualitätszertifizierung wurde bereits vor 4 Jahren nach deutschem Vorbild auf freiwilliger Basis vom ÖFV für Österreich eingeführt – seit Juni 2013 ist sie nun verpflichtend für die ordentliche Mitgliedschaft im Verband.

Die Übergangsfrist für bestehende Mitglieder läuft bis zum 31.12.2016, spätestens dann hat jedes ordentliche Mitglied den Check positiv absolviert.

Veranstaltungstipp

Save the date: wer an der Franchise-Szene in Österreich interessiert ist, nützt die größte österreichische Franchise-Fachveranstaltung, die **ÖFV Jahrestagung am 3. April 2014** in Wien zum Netzwerken und zum Erfahrungsaustausch. Alle Informationen dazu erhalten Sie direkt beim Österreichischen Franchise-Verband.

Dipl.-Kfm. Andreas Haider, Österreichischer Franchise-Verband (ÖFV)

Tel.: +43 (0) 22 36 / 31 11 88

Fax: +43 (0) 22 36 / 31 13 43

Mail: andreas.haider@unimarkt.at



Controlling in Franchise-Systemen: Bevormundung oder Lebensversicherung?

(von Dr. Hubertus Boehm, Syncon International Franchise Consultants – Deutschland)

Das Controlling in Franchise-Systemen ist für Franchise-Nehmer oft suspekt. Sie sehen darin eine unangemessene Überwachung und Bevormundung. Andererseits sehen auch manche Franchise-Geber im Controlling nur eine mühsame Pflichtübung. Sie scheuen den Aufwand oder nutzen die verfügbaren Daten nicht konsequent. Ein Richter könnte ein überzogenes Controlling als eine zu weitreichende Einschränkung des Freiheitsspielraums eines selbstständigen Unternehmers

betrachten, wenn dem Franchise-Nehmer auch auf anderen Gebieten ein allzu enges *Korsett* angelegt wird. Diese Situation ist Anlass genug, das Wesen des System-Controlling sowie seine Notwendigkeit und Durchführung einmal näher zu betrachten.

Der Franchise-Geber ist in zwei Märkten tätig: im Absatzmarkt und im Markt der Existenzen. Strategisch beschreitet der Franchise-Geber einen Umweg. Er begibt sich zunächst auf den zweiten Markt: den Markt der Existenzen. Dort bietet der Franchise-Geber ein völlig anderes Produkt: eine schlüsselfertige Existenz oder ein "*zweites Bein*". Wie jedes Produkt muss auch dieses mit einem Produktversprechen versehen sein. Es lautet "Gewinn und Sicherheit".

Die Mission des Franchise-Gebers besteht also darin, Probleme von Unternehmern nachhaltig zu lösen und sie so als sichere und erfolgreiche Absatzmittler zu gewinnen. Er muss seine Partner "glücklich" machen und "glücklich" erhalten. Dies ist eine außerordentlich anspruchsvolle Aufgabe. Sie erstreckt sich nicht nur auf die Installation eines erfolgreichen Geschäftstyps, den Transfer des notwendigen Anwendungs-Know-hows, den Aufbau eines leistungsfähigen Informations- und Logistiksystems sowie die ständige Optimierung des gesamten Konzepts, sondern auch die Koordination des Zusammenwirkens einer großen Zahl von Individuen im Sinne größtmöglicher Synergie.

Letztlich beruht der Erfolg von Franchise-Systemen auf Synergie-Effekten. Sie werden aus einer Vielzahl von einzelnen Erfolgsquellen gespeist - nicht zuletzt von der Motivation der Partner. Wie die Marktbedingungen, so sind auch die Erfolgsfaktoren ständigen Veränderungen unterworfen. Permanent das jeweils optimale "Erfolgsmosaik" sicherzustellen, ist schwierig. Daher ist das Management der Synergie eine anspruchsvolle Aufgabe für den Franchise-Geber.

Aus dem mit dem Angebot einer schlüsselfertigen Existenz verbundenen "Produktversprechen" sowie der Verpflichtung zur Sicherung des im Markt geschaffenen Goodwill ist der Franchise-Geber also nicht nur berechtigt, sondern sogar verpflichtet, das Auftreten seiner Franchise-Nehmer im Markt und ihren wirtschaftlichen Erfolg kontinuierlich zu beobachten. Dieses "Monitoring" ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die durch das Franchise-System angestrebten Synergie-Effekte realisiert und die Grundlagen des Systems gesichert werden.

Aus diesem Blickwinkel erscheint das System-Controlling in einem anderen Licht. Es ist Ausdruck der Mitverantwortung des Franchise-Gebers für den Markterfolg des Franchise-Nehmers. Ansatzpunkte für das Controlling sind die Quellen für wirtschaftlichen Erfolg: insbesondere Erlöse und Kosten. Darüber hinaus erstreckt sich das Controlling aber auch auf die das Image prägenden und die Effizienz beeinflussenden Faktoren, d.h. den Auftritt im Markt, die Art des Kundenkontakts, die Qualität der Leistungen sowie die Kommunikation innerhalb des Systems.

Das System-Controlling ist ein "Existenzsicherungs-Programm" für den Franchise-Nehmer. Es ist ein unabdingbarer Bestandteil der Dienstleistungen des Franchise-Gebers. Die wesentlichen Elemente sind: Daten über Marketing- und Verkaufsaktivitäten, Umsatz- und Kostenstrukturdaten,

betriebswirtschaftliche Kennzahlen, kurzfristige Erfolgsübersicht, Periodenvergleiche und Betriebsvergleich.

Die Ergebnisse helfen dem Franchise-Nehmer, seine wirtschaftliche Situation im Vergleich zur vorangegangenen Periode und im Umfeld der anderen Franchise-Nehmer laufend zu überprüfen. Als "Frühwarnsystem" tragen systemspezifische Kennzahlen dazu bei, gefährliche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und abzuwehren sowie positive Tendenzen gezielt zu verstärken.

Sieht man das System-Controlling als Existenzsicherungs-Programm für den Franchise-Nehmer, so wird die große Bedeutung des Controllings für die vom Franchise-Geber übernommene Mitverantwortung deutlich. In nahezu allen Märkten nimmt der Wettbewerbsdruck stetig zu. Der Grat zwischen Erfolg und Misserfolg wird schmaler. In diesem Umfeld erhält das Produktversprechen des Franchise-Gebers einen noch höheren Stellenwert. Damit wird das System-Controlling zu einem unverzichtbaren "Werkzeug" zur Optimierung des Franchise-Systems sowie zur Sicherung der Existenz von Franchise-Nehmern und Franchise-Gebemern.

Dr. Hubertus Boehm, Syncon International Franchise Consultants - Deutschland

Tel.: +49 (0) 89 / 159 166 30

Fax: +49 (0) 89 / 159 166 34

Mail: hubertus.boehm@syncon.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

ANHANG:



Fragebogen der Consultants House GmbH im Rahmen des Franchise-Newsletters „Aktuell“
zum Thema:

Unternehmens-Nachfolge in der Franchise-Branche

(bitte bis zum 31.12.13 ausgefüllt per Fax an: 0 21 56 / 4 91 91-60

oder per Mail an ann.ernst@consultants-house.de)

1.) Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

Dienstleistung Handel Gastronomie
Handwerk Mischgewerbe

2.) Wie viele deutsche Franchise-Nehmer haben Sie?

0-5 6-10 11-30 31-100 >100

3.) Haben Sie Franchise-Nehmer im Ausland?

Ja Nein

4.) Haben Sie Master-Partner oder ähnliche Vertriebspartner im Ausland?

Ja Nein

5.) Alter der/des Inhaber/s?

Jünger als 50 Zwischen 50-55 Zwischen 56 -60 Älter als 60

6.) Existiert eine zweite Führungsebene, z.B. Geschäftsführer?

Ja Nein

7.) Seit wann ist Ihr Unternehmen am deutschen Markt tätig? Seit dem Jahr: _____

8.) Bis wann soll Ihre Unternehmensnachfolge abgeschlossen sein?

- Innerhalb des nächsten Jahres Innerhalb der nächsten zwei Jahre
Innerhalb der nächsten 3 Jahre Innerhalb der nächsten fünf Jahre
Langfristiger als fünf Jahre Noch unklar

9.) Wurden bereits erste Schritte in Richtung „Übergabe“ eingeleitet? Wenn ja, welche?

Nein, haben wir uns noch nicht mit befasst

Wenn JA, dann bitte weiter:

- Erstgespräche mit Mitarbeitern als potentielle Nachfolger
Erstgespräche mit Familienangehörigen als potentielle Nachfolger
Erstgespräche mit Multi-Franchise-Nehmern als potentielle Nachfolger
Erstgespräche mit Investoren als potentielle Nachfolger
Hilfe in Form einer Unternehmensberatung hinzugezogen
Unternehmensbewertung durchgeführt

Sonstiges: _____

10.) Planen/erwarten Sie eine

- Familieninterne Nachfolge Firmeninterne Nachfolge
Firmenexterne Nachfolge Noch unklar

11.) Was empfinden Sie als größtes Hindernis bei der Unternehmens-Nachfolge?

- Die Frage nach der richtigen Vorgehensweise/Konzeption
Steuerliche Rahmenbedingungen
Rechtliche Rahmenbedingungen
Erwartungen durch die Familie/Erben
Probleme mit den Mitarbeitern
Probleme mit den Franchise-Nehmern
Personengebundenheit des Unternehmens an den Inhaber
Gebundenheit des Unternehmens an Konzern/Gruppe
Finanzielle Gestaltung auf Übernehmerseite

Sonstiges: _____