

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



Aktuell – Fachinformationen für Franchise-Unternehmen

1. Quartal 2015 / Ausgabe 1 / 23.Jahrgang

Guten Tag!

Nun dürfen auch wir Sie mit unserer 1. Ausgabe in diesem Jahr begrüßen.

Die Franchise-Nehmer-Suche ist in aller Munde und wird von allen Seiten beleuchtet, hinterfragt, verbessert und erweitert. Was ist aber mit den nächsten Schritten, wenn denn glücklicherweise ein neuer Partner gefunden wurde? Die Begleitung der neuen Partner während der heiklen Phase der Existenzgründer – das ist ein Thema, das gerne übersprungen und vernachlässigt wird. Und das kann wiederum sehr leicht zu Problemen und Enttäuschungen auf beiden Seiten führen, sowohl beim Franchise-Nehmer als natürlich auch beim Franchise-Geber.

Die KfW hat zu diesem Thema „Gründer unterschätzen Finanzbedarf“ eine Studie herausgebracht. Das Thema ist gleichermaßen Titel und Fazit, da die KfW feststellen musste, dass rund 70% der Existenzgründer im Gründungsjahr mehr als doppelt so viel Geld benötigen, als im Businessplan veranschlagt! Dr. Jörg Zeuner, Chefvolkswirt der KfW, sagt dazu: „Gründer müssen sich genau mit dem Finanzbedarf beschäftigen und einen Puffer einplanen. Wenn ein finanzieller Puffer fehlt, können unerwartete Liquiditäts-engpässe, etwa durch Forderungsausfälle, nur schwer überbrückt werden. Junge Unternehmen können so sehr schnell in Existenznöte geraten.“

Wenn Gründer aber nun unter der Obhut eines Franchise-Systems in die Selbständigkeit durchstarten wollen, dann sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, dass der Franchise-Geber den neuen Partner in diesem allerersten gemeinsamen Schritt begleitet und unterstützt. Schon allein um die vorvertragliche Aufklärungspflicht zu erfüllen, muss es dem Franchise-Geber ein Anliegen sein, dem Franchise-Nehmer alle nötigen Hilfestellungen, Informationen, Zahlen, Daten und Erfahrungswerte zu vermitteln. Am Sichersten ist, wenn Franchise-Geber und – Nehmer gemeinsam den Businessplan erstellen. Nur dann besteht die Chance, dass sowohl die persönlichen Lebenshaltungskosten als auch die Gründungskosten realistisch und zukunftsorientiert eingerechnet und geplant werden können.

Wenn jeder Franchise-Geber seine Pflichten diesbezüglich –ganz im eigenen Interesse- ernst nimmt, könnten zumindest im Franchise mehr Existenzgründer sicher durch die Startphase der Gründung gebracht werden und die KfW müsste ihre Studie durch einen Zusatz ergänzen, dass die *Franchise*-Gründer in den seltensten Fällen den Finanzbedarf unterschätzen. Wollen wir hoffen, dass es soweit kommt.

Zu erwähnen ist hier, dass es für den Franchise-Geber mit der Begleitung in Finanzfragen während der Gründungsphase natürlich nicht getan ist. Auch im laufenden Geschäft sollten Franchise-Nehmer zwingend eine jährliche Liquiditätsplanung durchführen, um Überraschungen zu vermeiden. Die wenigsten Franchise-Nehmer machen dies jedoch aus freien Stücken und sollten daher vom Franchise-Geber dazu angehalten werden. Mehr über die Liquiditätsplanung für Franchise-Nehmer lesen Sie in dem Beitrag von Herrn Dr. Lehmann von der Eckhold Consultants GmbH in dieser Ausgabe.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre unserer „Aktuell“. Sollten Sie Fragen oder Anregungen haben, setzen Sie sich gerne mit uns in Verbindung. Wir freuen uns über jede Rückmeldung.

Mit herzlichen Grüßen

Ihr Franchiseteam der Consultants House GmbH

franchiseteam@consultants-house.de

Inhalt:

- Seite 3: Liquiditätsplanung für Franchise-Nehmer *(von Dr.-Ing. Hans-Günter Lehmann, Eckhold Consultants GmbH)*
- Seite 6: Der Wert von Multi-Franchise – Auf die Gestaltung kommt es an *(von Klaus-Michael Burger, VMAG Valuation & Management Advisory Group AG)*
- Seite 8: Franchisefinanzierung mit Bürgschaften *(von Guy Selbherr, Verband Deutscher Bürgschaftsbanken e.V. (VDB))*
- Seite 11: Verfassungsmäßigkeit der Erbschaft- und Schenkungsteuer – Was ist zu tun? *(von Stephan Michels, Dornbach GmbH)*

.....



Liquiditätsplanung für Franchise-Nehmer (von Dr.-Ing. Hans-Günter Lehmann, Eckhold Consultants GmbH)

Oft anzutreffender Vorbehalt:

Franchise-Nehmer betreiben überwiegend kleine Unternehmen und erledigen nahezu alle Management- und Controlling-Aufgaben selbständig. Deshalb wird versucht, diese Aufgaben auf das notwendige Mindestmaß zu reduzieren. Vorbehalte gibt es häufig zur Liquiditätsplanung. Eine Liquiditätsvorausschau sei nicht möglich. Man kann nicht einmal die Einnahmen planen, weil nur vage zu vermuten ist, wann was verkauft wird oder wann welcher Kunde zahlen könnte.

Warum ist eine Liquiditätsplanung trotzdem erforderlich?

1. Es gibt den Insolvenztatbestand „Zahlungsunfähigkeit“. Deshalb ist fortlaufend zu überprüfen, ob alle Zahlungsverpflichtungen in der Zahlungsfrist bedient werden können. Zahlungsunfähigkeit ist kein Kavaliersdelikt.
2. Auch in kleinen Gesellschaften wird zunehmend ein Risikomanagement erwartet (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich - KonTraG). Es sind die Risiken mit besonderem Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einzuschätzen.
3. Plausible und realistische Liquiditätsplanungen werden auch von Banken vor der Kreditvergabe zwingend verlangt.
4. Wenn dem Franchise-Nehmer flüssige Mittel im Überfluss zur Verfügung stehen, kommt die angenehme Aufgabe, zu planen, wofür Geld ausgegeben wird. Sind Investitionen erforderlich, sollen Mitarbeiter finanziell motiviert werden oder schafft man verzinste finanzielle Rücklagen?

Es geht darum, die finanzielle Situation des Unternehmens in jeder Phase zu beherrschen.

Woher kommen die Ist-Zahlen der Vergangenheit?

Für eine Liquiditätsplanung ist es erforderlich zu wissen, wie war die Entwicklung in der Vergangenheit? Woher sind diese Zahlen zu bekommen?

Am besten greifen Franchise-Nehmer auf eine Auswertung als Kapitalflussrechnung der Finanzbuchhaltung zurück. Diese Auswertung kann problemlos beim Steuerberater angefordert werden. Beispielhaft kann mit dem BWA-Form Nr. 51 über das DATEV-System die Kapitalflussrechnung abgerufen werden. „Die Kapitalflussrechnung gibt Informationen über Herkunft und Verwendung der liquiden Mittel während der Abrechnungsperiode. Sie informiert über die Zahlungsströme und die Zahlungsmittelbestände des Unternehmens...“ (Quelle: DATEV Musterauswertung BWA, Seite 41)

In der folgenden Tabelle ist eine grobe Zusammenfassung aus dieser Kapitalflussrechnung für den laufenden Monat dargestellt. Im Ergebnis haben in dieser Periode die Finanzmittel um 23 TEUR

abgenommen. Ursache war vorrangig der negative Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit und keine sonstigen Mittelabflüsse. Als Kontrollpositionen dienen die Finanzmittel am Anfang und am Ende der Periode.

Bezeichnung	Wert der Periode in TEUR
Einzahlungen Kunden	242
Auszahlungen Lieferanten	-100
Auszahlungen Beschäftigte	-114
sonstige Einzahlungen	3
sonstige Auszahlungen	-52
= Cashflow lfd. Geschäftstätigkeit	-21
Cashflow Investitionen	-1
Cashflow Finanzierung	-1
Zahlungswirksame Veränderungen in der Periode	-23
Finanzmittel am Anfang der Periode	-74
Finanzmittel am Ende der Periode	-96

Bei Berücksichtigung einer Kontokorrentkreditlinie kann der verfügbare finanzielle Rahmen berechnet werden. Unterstellt man im Beispiel eine Kontokorrentkreditlinie von 300 TEUR, so verbleibt bei Finanzmitteln am Ende der Periode von ca. -96 TEUR ein finanzieller Spielraum von ca. 204 TEUR. Die monatlichen Auszahlungen betragen ca. 266 TEUR. Damit ist rein rechnerisch nur eine Reserve für ca. 3 Wochen vorhanden. Wir würden das als eine angespannte Liquiditätssituation für ein Unternehmen bezeichnen.

Mit dieser Zusammenstellung stehen präzise Zahlen nach Buchungsstand für die Einzahlungen, Auszahlungen und die flüssigen Mittel im Geschäftsjahr zur Verfügung. Hiermit können auch Soll-Ist-Vergleiche zwischen Planung und Ist-Werten erstellt werden.

Auf den Zahlen der Vergangenheit lässt sich eine Liquiditätsplanung aufbauen.

Wie soll die Liquiditätsplanung aussehen?

Die Grundlage für eine Liquiditätsplanung ist in jedem Unternehmen eine Tabelle mit den geplanten Umsatzeinnahmen für die nächsten 12 Monate. Diese Umsatzeinnahmen werden aus Erfahrungswerten der Vergangenheit oder Vergleichszahlen eines Franchisesystems abgeleitet. Die Planungsunsicherheit der Einnahmen wächst mit dem Abstand von der Ausgangssituation.

Auszahlungen sind meist genau zu planen. Die Prognoseunsicherheit ist in der Regel gering, wenn Ausgabendisziplin gewährleistet wird!

Die Rechenlogik der Liquiditätsplanung folgt der Logik der Auswertung für die Vergangenheit in der Kapitalflussrechnung. Eine Untergliederung der Ein- und Auszahlungen kann nach Bedarf vorgenommen werden.

Zu entscheiden ist, ob Umsatzsteuer und Vorsteuer kalkulatorisch berücksichtigt werden oder nicht. Wenn man darauf verzichtet, um zu vereinfachen, baut man sich meist eine kleine Liquiditätsreserve ein. Wenn Unternehmen nur über geringe Kassenbestände verfügen oder ein Kassenmindestbestand definiert wird, kann in der Liquiditätsplanung auch darauf verzichtet werden.

Im Normalfall ist die Liquiditätsplanung für das laufende Geschäftsjahr eingerichtet. Das hat aber den Nachteil, dass der Vorschauzeitraum im Jahresverlauf immer kürzer wird. Deshalb ist zu empfehlen, eine „rollierende“ Planung für die jeweils kommenden 12 Monate zu gestalten.

Womit wird die Liquidität geplant?

Die Entscheidung ist zu treffen zwischen:

1. der überwiegend anzutreffenden Kalkulationstabelle, die einfach mit den Grundrechenoperationen zu erstellen ist und auf die konkreten Anforderungen zugeschnitten werden kann,
2. der einfachen aber kaum flexiblen Software mit Preisen bis zu einigen Hundert Euro, die auch gegenüber der individuellen Kalkulationstabelle kaum Vorteile bieten und
3. Komfortlösungen in Form von Datenbankprogrammen für verknüpfte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanungen mit Preisen im vier- bis fünfstelligen Eurobereich. Voraussetzung für die Nutzung derartiger Software ist, dass im Unternehmen ein Controller verfügbar ist, der gute Bilanzierungskennntnisse besitzt. Die Anwendung dieser Software dürfte deshalb bei Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern liegen.

Fazit:

Welches Fazit kann aus diesen Betrachtungen zur Liquiditätsplanung gezogen werden?

1. Eine Liquiditätsplanung ist für die meisten Franchise-Nehmer unverzichtbar. Ein Verzicht auf eine Liquiditätsplanung ist reiflich zu überlegen und plausibel zu begründen.
2. Ausgangszahlen für die Liquiditätsplanung stehen mit den Ergebnissen der Finanzbuchhaltung zur Verfügung, wenn man auf Auswertungen der Kapitalflussrechnung zurückgreift.
3. Eine einfache Kalkulationstabelle ist besser als gar keine Planung. Exakte und komplizierte Planungssoftware kompensiert nicht die Ungenauigkeiten der Planungsannahmen. Planungssoftware vermeidet aber logische Fehler und bietet mehr Komfort.

4. Der Zeitaufwand für die Liquiditätsplanung wird oft überschätzt. Mit fortschreitender Erfahrung verringert sich der Zeitaufwand und die Genauigkeit nimmt zu.

Dr.-Ing. Hans-Günter Lehmann, Eckhold Consultants GmbH

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

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

Mail: lehmann@eckhold-consultants.de



**Der Wert von Multi-Franchise – Auf die Gestaltung kommt es an
(von Klaus-Michael Burger, VMAG Valuation & Management Advisory Group AG)**

Der Fall „Burger King“ ist uns allen noch in frischer Erinnerung. Der Skandal um Hygieneverstöße und schlechte Arbeitsbedingungen führte zur Kündigung des größten deutschen Franchise-Nehmers von Burger King. Etwa jede siebte Filiale in Deutschland war davon betroffen und musste geschlossen werden.

Dies fachte erneut die Diskussion um die Risiken von Multi-Franchises für die Franchise-Geber an. Auf den ersten Blick hat Multi-Franchise durchaus Vorteile für beide Geschäftspartner: Höhere Gewinne durch schnellere Expansion und Kosteneinsparung bei der Partnerbetreuung. Mit der Anzahl der Standorte nimmt jedoch für den Multi-Franchise-Nehmer auch die Führungs- und Koordinationsverantwortung und die Breite seines Aufgabenfeldes jenseits des Tagesgeschäfts zu. Und damit die Gefahr, dass er mit seinen Standorten überfordert ist und es zu Fehlern kommt.

Derartige Fehler bei einer Vielzahl von Standorten oder gar ein Scheitern eines Multi-Franchise-Nehmers kann schnell zu einer Image-Schädigung des gesamten Franchise-Systems führen. Und damit auch eine unerwünschte, leider oft auch existenzbedrohende Ausstrahlungswirkung auf alle Standorte des Franchise-Systems haben. Die Gewinnerwartungen der Franchise-Geschäftspartner können dann sehr schnell enttäuscht werden. Und der direkte Einfluss auf den Wert des Franchise-Systems ist nur schwer zu verhindern: Mit Senkung der Gewinnerwartungen bei gleichzeitig relativ höheren Geschäftsrisiken eines Multi-Franchise bricht auch der Wert des Franchise-Systems ein.

Der Verkauf von Multi-Franchises im Vergleich zu Single-Franchises gestaltet sich daher oft als schwierig. Ungenügende Managementfähigkeiten beim Franchise-Nehmer und fehlendes Controlling und Monitoring aller Kernprozesse sind hierbei die Hauptursachen.

Der Franchise-Geber ist daher gefordert, seine Multi-Franchise-Standorte entsprechend auf Kurs zu bringen. Die Ausgestaltung von internen Prozessen für ein wirksames Controlling und Monitoring des gesamten Multi-Franchise mindert die Risiken bzw. wehrt sie sogar ab.

Wie könnte das aussehen? Um ein für die Größe des Multi-Franchise angemessenes Kontroll- und Überwachungssystem zu etablieren, sollten die wesentlichen operativen Prozesse bekannt und am besten dokumentiert sein. Für jeden dieser Kernprozesse sollte dann die Frage beantwortet werden, was hierbei schief laufen könnte. Denn Prozesse sind kein Selbstzweck, sondern dienen einem Ziel. In unserem Beispiel „Burger King“ z. B. dem Ziel, Produkte herzustellen, die den allgemeinen Hygienevorschriften entsprechen. Können sich wesentliche Fehler einschleichen, sollten wirksame Kontrollen etabliert werden. Dies können Kontrollen sein, die Fehler verhindern oder auch nur entdecken. Diese Kontrollen sollten zudem regelmäßig auf ihre Wirksamkeit und Einhaltung bewertet und überprüft werden. Das Ergebnis einer solchen Überwachung könnten sinnvolle Maßnahmen zur Abwehr identifizierter Defizite sein, unterlegt durch einen Bericht an die Geschäftsführung (vgl. nachfolgende Abbildung).



Abb.: Beispiel eines internen Controlling- und Monitoring-Systems für erfolgskritische Geschäftsprozesse

Zusammen mit der Eckhold Consultants GmbH hat die VMAG in einer Vielzahl von Projekten derartige Gestaltungen zur Steigerung des Franchise-Wertes in der Praxis umgesetzt. Unsere Erfahrung: Stabile, fehlerfreie Geschäftsprozesse wirken sich positiv auf den Wert und damit auf den erzielbaren Verkaufspreis aus.

Klaus-Michael Burger, VMAG Valuation & Management Advisory Group AG

Tel.: +49 (0) 221 - 500 89-30

Fax: +49 (0) 221 - 500 89-50

Mail: burger@vmag.de





Franchisefinanzierung mit Bürgschaften

(von Guy Selbherr, Verband Deutscher Bürgschaftsbanken e.V. (VDB))

Franchise ist auf dem Vormarsch. Die Zahl der Franchisenehmer ist zwischen 2003 und 2013 um mehr als drei Viertel gestiegen. Vor allem für Existenzgründer liegen die Vorteile des Franchising auf der Hand: Große Franchisesysteme wie Mc Donald's sind Kunden und Konsumenten bekannt und bieten eine aktive und umfassende Unterstützung für potenzielle Gründer. Doch auch bei kleineren Franchisesystemen beraten Zentralen die Gründer, unterstützen sie bei der Wahl des Standorts, Werbung oder Personal- und Buchführung. Ähnliches gilt für Franchisenehmer, die durch den Aufbau oder die Übernahme weiterer Filialen expandieren wollen. Dafür zahlen Franchisenehmer eine einmalige Einstiegsgebühr bzw. laufende Gebühren an Franchisegeber für Markenschutz, Werbemittel, Unternehmensberatung und die Weiterentwicklung der Systeme. Gründer oder Franchisenehmer auf Expansionskurs müssen also ausreichend Eigenkapital mitbringen.

Reichen eigenes Kapital oder Sicherheiten nicht aus, gibt es für kleine und mittelständische Unternehmer Unterstützung bei Bürgschaftsbanken und Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften. Allein in den letzten fünf Jahren haben sie fast 500 Franchisesysteme und -nehmer finanziert. Darunter auch viele Franchisegründer.

Davon hat auch Familie Manz profitiert: Ulla Manz ist ausgebildete Erzieherin, ihre Schwester Ann-Cathrin Manz Köchin, ihr Mann reiste ursprünglich als Informatiker für Unternehmensberatungen um die Welt. 1997 wollten alle etwas Neues ausprobieren. Den Ausschlag gab ein Bericht über die Fachmarktkette für Baby- und Kleinkinderbedarf, BabyOne. „Geboren wird immer“, dachte sich Jörg Manz. Er nahm Kontakt zum Gründer des Franchisesystems auf. Der bot Manz den Kauf eines bis dahin eher umsatzschwachen BabyOne-Fachmarkts in Mönchengladbach an. Manz und seine Frau investierten ihre privaten Mittel und übernahmen den Markt. Nach dem Einstieg bauten sie das Geschäft um und setzten mehr auf Service. Sie hatten auf die richtige Karte gesetzt: „Im ersten Jahr nach der Übernahme hatten wir ein Umsatzplus von 50 Prozent, im zweiten Jahr von 40 Prozent“, erinnert sich Jörg Manz. Auf die erste Filiale folgten drei weitere BabyOne-Märkte. Alle liefen profitabel, doch als Familie Manz noch drei weitere Filialen in Köln, Krefeld und Kaarst übernehmen wollte, waren die Eigenmittel aufgezehrt „und wir konnten auch keine Sicherheiten mehr stellen“, sagt Jörg Manz. Die Finanzierung klappte trotzdem. Denn die Bürgschaftsbank NRW sicherte mit einer Bürgschaft einen Kredit bei der Düsseldorfer National-Bank ab. So bekam die Bank die nötigen Sicherheiten und Familie Manz das nötige Kapital. „Ohne Bürgschaft“, räumt Manz ein, „hätte ich die Übernahme der drei Fachmärkte vergessen können.“ Für die Verbesserung der Eigenkapitalsituation sorgte zusätzlich eine stille Beteiligung der Kapitalbeteiligungsgesellschaft für die mittelständische Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen, die wie alle Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften eng mit der Bürgschaftsbank zusammenarbeitet.

Ähnlich wie BabyOne, gibt es das Franchisesystem Party Rent schon ziemlich lange. Seit 1992 starten Franchisenehmer dieses Systems Events zu nahezu jedem Anlass aus. Von Geschirr über Dekoration und Möbel, Küchen, Heizungen sowie Sanitäranlagen können Kunden hier alles mieten oder gleich die ganze Logistik für ihre Veranstaltungen mit buchen. Manuel Heiser und Enrico Röhling sind Franchisenehmer in Kassel. Beide hatten als Mitarbeiter von Party Rent den Standort Frankfurt mit aufgebaut und schon Erfahrung mit dem System als sie sich im April 2010 mit einem eigenen Betrieb selbstständig machten. Allein konnten sie die finanziellen Anforderungen an Eigenkapital und für Anfangsinvestitionen aber nicht schultern. Sie wandten sich deshalb an die Bürgschaftsbank Hessen. Da beide Gründer viel Erfahrung mitbrachten, überprüfte die Bürgschaftsbank vor allem den Standort. Die Wettbewerbssituation wurde nicht nur von den Geschäftsführern selbst, sondern auch von der Industrie- und Handelskammer positiv bewertet. Also gab die Bürgschaftsbank grünes Licht. Mit einer Bürgschaft als Sicherheit konnten Heiser und Röhling durchstarten. Nach einem halben Jahr am Markt hatten die Gründer bereits sechs Angestellte und einige Firmen- und Sportevents sowie Messen für Industriekunden aus der Region und ganz Deutschland gestemmt. „Das ist toll angelaufen und entspricht unseren Vorstellungen“, sagt Röhling. Heute haben sie 16 Mitarbeiter und betreuen Kunden aus Osthessen und Thüringen seit 2014 aus einem zweiten Projektbüro in Erfurt.

Die Bürgschaftsbanken unterstützen aber auch Franchisesysteme, die weniger bekannt oder verbreitet sind. 2009 haben der Deutsche Franchise-Verband und der Verband Deutscher Bürgschaftsbanken als Interessenvertretung von 17 Bürgschaftsbanken und Garantiegesellschaften sowie 14 Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften einen Kooperationsvertrag geschlossen. Ziel ist es, Finanzierungsentscheidungen bei Franchisenehmern zu beschleunigen und die Finanzierungsbereitschaft der Kreditwirtschaft zu verbessern. Dafür tauschen sich die Bürgschaftsbanken regelmäßig mit dem Franchiseverband aus. Der DFV hat Know-how sowie aktuelle Informationen zur Marktfähigkeit von Franchisesystemen und überprüft regelmäßig die Qualitätsstandards seiner Mitglieder. Auf diesen Standard bauen die Bürgschaftsbanken. DFV-Vollmitgliedern mit DFV-System-Check sichern sie grundsätzliche Finanzierungsbereitschaft zu. Bürgschaftsanträge von Franchisegebern für kleinere Beträge bis zu 150.000 Euro werden unbürokratisch und schnell bearbeitet. Sind alle Unterlagen vollständig, wissen die Gründer in der Regel schon innerhalb von zehn Arbeitstagen, ob sie mit einer Unterstützung rechnen können. Wenn das jeweilige System Mitglied im Deutschen Franchise-Verband sind, wird auch hier ein vereinfachtes Verfahren angewandt.

Zu den rund 500 Franchisenehmern mit unterschiedlichsten Franchisesystemen, die die Bürgschaftsbanken seit dem Start der Kooperation unterstützt haben, zählt auch Patrick Otte aus Baden-Württemberg. Als Diplom-Sportlehrer ist er vom Fach, hat selbst Kurse gegeben und Fitness-Geräte verkauft. Dann entschloss Otte sich für eine Selbstständigkeit als Franchisenehmer von Mrs. Sporty. Das war 2006. Damals gab es erst 22 Mrs. Sporty-Studios in Deutschland, er wollte in Heidenheim das 23. eröffnen. Bei der Finanzierung musste der Sportbegeisterte Klinken putzen bei den Banken. „Ich hatte nur 10.000 Euro Eigenkapital, brauchte aber 45.000 Euro und Mrs. Sporty war damals noch relativ unbekannt.“ Unterstützt haben ihn die Berater der IHK und die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg, die damals 80 Prozent des Risikos für seinen ersten Kredit übernahm.

Inzwischen gibt es deutschlandweit fast 600 Clubs dieses Systems. Auch Ex-Tennisprofi Steffi Graf, die zum Gründungsteam gehört, trägt zur Bekanntheit bei. Patrick Otte ist heute Franchisenehmer von sechs dieser Studios – ein echter Wiederholungstäter in Sachen Franchise. Ein Jahr nach der Eröffnung seines ersten Studios, kam 2007 das zweite in Ulm, 2010 das dritte in Ulm-Söflingen, 2013 das vierte in Neu-Ulm und im November 2014 in einem Monat das fünfte in Illertissen sowie zuletzt das sechste in Aalen hinzu. Mittlerweile beschäftigt er 26 Mitarbeiter, in jedem seiner Studios trainieren mindestens 400 Mitglieder.

Ähnliche Erfahrungen wie Patrick Otte hat Petra Kiepsch gemacht. 2004 entdeckte sie in Hamburg das erste Vapiano-Restaurant und entschloss sich 2005 in Dresden ein Vapiano zu eröffnen. Zwar hatte die gelernte Hotelfachfrau schon mehrere Jahre Erfahrung in der Hotellerie gesammelt und zuletzt mit ihrer Familie ein McDonald's-Restaurant geführt. Doch „zu diesem Zeitpunkt war der Name noch kaum jemandem ein Begriff, da es erst rund 20 dieser Restaurants gab“, erinnert sie sich heute. Für die Finanzierung wandte Kiepsch sich an ihre Hausbank. Die stand der Idee offen gegenüber, aber da es erst wenige Filialen gab, fehlte es an vergleichbaren Zahlen und Erfahrungswerten. Um das Projekt nicht an der Finanzierung scheitern zu lassen, empfahl die Hausbank die Bürgschaftsbank Sachsen als Partner mit ins Boot zu nehmen. Sie prüfte das Vorhaben und stellte eine Bürgschaft für den Gründungskredit. 2007 konnte Petra Kiepsch ihr erstes Vapiano aufmachen. Heute ist Vapiano eine international bekannte Restaurantkette, im ersten Restaurant von Petra Kiepsch bewirten rund 50 Mitarbeiter täglich bis zu 1.000 Gäste. Auch sie und ihre Familie haben erfolgreich expandiert: 2012 machte sie ein zweites Vapiano in Chemnitz auf, das von ihrem Sohn und einem 40-köpfigen Team betrieben wird. 2016 will sie am Dresdener Neumarkt ihr drittes Restaurant eröffnen.

Franchise ist weiter auf dem Vormarsch. VDB und DFV haben ihre Zusammenarbeit deshalb ausgebaut und 2014 zwei Finanzierungsfibeln veröffentlicht. Darin geben sie Tipps rund um die Finanzierung für alle, die auch überlegen, sich mit einem Franchisebetrieb selbstständig zu machen, eine Franchisefiliale zu übernehmen oder weitere Standorte aufzumachen. Die Fibeln für Franchisegründer und bestehende Franchisenehmer gibt es unter www.vdb-info.de und www.franchiseverband.com zum Download oder in den Geschäftsstellen von DFV und VDB.

Guy Selbherr, Verband Deutscher Bürgschaftsbanken e.V. (VDB)

Tel.: +49 (0) 30 / 263 96 54-0

Fax: +49 (0) 30 / 263 96 54-20

Mail: info@vdb-info.de

.....



Verfassungsmäßigkeit der Erbschaft- und Schenkungsteuer – Was ist zu tun? (von Stephan Michels, Dornbach GmbH)

Mit einer stark beachteten Entscheidung hat das Bundesverfassungsgericht am 17. Dezember 2014 zur Verfassungsmäßigkeit der Erbschaft- und Schenkungsteuer Stellung genommen.

Das höchste Gericht wertet die erheblichen Steuerprivilegien für Firmenerben in Teilbereichen als einen Verstoß gegen das Grundgesetz. Aber, es hätte schlimmer kommen können:

Nicht das gesamte Erbschaftsteuerrecht ist verfassungswidrig. Konkret stoßen sich die Verfassungsrichter an den Paragraphen 13a und 13b jeweils in Verbindung mit Paragraph 19 des Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetzes (Tarifnorm), durch die steuerliches Betriebsvermögen bisher zumindest zu 85 Prozent von der Erbschaftsteuer verschont blieb. Voraussetzung hierfür ist, dass der Betrieb fünf Jahre lang fortgeführt wird und die gesamte Lohnsumme des Betriebs sich in diesem Zeitraum nicht wesentlich vermindert. Die Verschonung erfolgt sogar zu 100 Prozent, wenn das Unternehmen für sieben Jahre fortbesteht und die Lohnsumme in diesen sieben Jahren weitgehend stabil bleibt. Der Erbe muss in diesem Fall somit gar keine Erbschaftsteuer zahlen. Die Lohnklausel müssen zudem nur Unternehmen erfüllen, die mehr als 20 Arbeitnehmer beschäftigen. Bei Unternehmen mit unter 20 Mitarbeitern verbleibt also als einzige Voraussetzung für die Verschonung, dass das Unternehmen für fünf/sieben Jahre fortgeführt wird.

Diese Sonderregelungen für betriebliches Vermögen, die eine vollständige oder weitgehende Verschonung bei der Übertragung von Unternehmen oder Anteilen an Unternehmen in die nächste Generation ermöglichen, sind nach Auffassung des Bundesverfassungsgerichts verfassungswidrig. Zwar wird die Privilegierung des Unternehmensvermögens durch Verschonung als im Grundsatz mit dem Grundgesetz vereinbar angesehen. Sie bedarf aber der Korrektur.

Gut ist, dass die bisherigen Vorschriften zunächst weiter angewendet werden dürfen, wenn es sich nicht um exzessive Gestaltungen handelt, wobei offen bleibt, was exzessiv in diesem Sinne bedeutet. Das Verfassungsgericht hat dem Gesetzgeber aufgegeben, bis spätestens zum 30. Juni 2016 eine Neuregelung zu treffen.

Was bedeutet dies für Unternehmer, die beabsichtigen, in ihrem Unternehmen den Generationswechsel einzuleiten, und dies nicht bereits kurz vor Toresschluss, das heißt vor der Entscheidung des Verfassungsgerichts, umsetzen konnten? Muss man nun bis zur Gesetzesänderung warten, fragen sich an Übertragungen interessierte Unternehmer.

Es ist davon auszugehen, dass die Änderungen bei den Begünstigungsregeln voraussichtlich nicht erst im Juni 2016 sondern schon recht kurzfristig verabschiedet werden. Experten erwarten noch in 2015 eine Gesetzesänderung, was so zu erklären ist, dass natürlich in den Ministerien für den Fall dieses Urteilspruchs bereits Vorbereitungen getroffen wurden. Die Finanzverwaltung ist an einer

schnellen Neureglung interessiert, um die bisherigen günstigen Möglichkeiten möglichst bald zu schließen. Die neuen Regelungen werden also im Vergleich zu den bisherigen ungünstiger sein. So wird die Sonderregelung für Kleinunternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern, eine Verschonung von der Steuer auch ohne die Fortführung der Arbeitsplätze zu bekommen, sicherlich weitgehend entfallen. Auch ist fraglich, ob die vollständige Verschonung sich in den neuen Regelungen so wiederfinden wird.

Übertragungswillige Unternehmer sollten deshalb keinesfalls verunsichert auf Übertragungen bis zum Sommer 2016 verzichten. Im Gegenteil: Es empfiehlt es sich, Übertragungen - wie bisher geplant - vorzunehmen und diese Vereinbarungen durch (steuerliche) Widerrufsklauseln in den notariellen Vereinbarungen so abzusichern, dass die Schenkungen widerrufen und im Ergebnis auf neues Schenkungsteuerrecht abgestellt werden könnten oder die Schenkungen gänzlich revidiert werden könnten.

Es stehen Ihnen also noch alle Optionen offen, Sie sollten sich beraten lassen.

Dipl.-Kfm Stephan Michels, Dornbach GmbH

Tel.: +49 (0) 221 / 500 89-0

Fax: +49 (0) 221 / 500 89-50

Mail: michels@dornbach-koeln.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

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



Aktuell – Fachinformationen für Franchise-Unternehmen

1. Quartal 2015 / Ausgabe 1 / 23.Jahrgang

Guten Tag!

Nun dürfen auch wir Sie mit unserer 1. Ausgabe in diesem Jahr begrüßen.

Die Franchise-Nehmer-Suche ist in aller Munde und wird von allen Seiten beleuchtet, hinterfragt, verbessert und erweitert. Was ist aber mit den nächsten Schritten, wenn denn glücklicherweise ein neuer Partner gefunden wurde? Die Begleitung der neuen Partner während der heiklen Phase der Existenzgründer – das ist ein Thema, das gerne übersprungen und vernachlässigt wird. Und das kann wiederum sehr leicht zu Problemen und Enttäuschungen auf beiden Seiten führen, sowohl beim Franchise-Nehmer als natürlich auch beim Franchise-Geber.

Die KfW hat zu diesem Thema „Gründer unterschätzen Finanzbedarf“ eine Studie herausgebracht. Das Thema ist gleichermaßen Titel und Fazit, da die KfW feststellen musste, dass rund 70% der Existenzgründer im Gründungsjahr mehr als doppelt so viel Geld benötigen, als im Businessplan veranschlagt! Dr. Jörg Zeuner, Chefvolkswirt der KfW, sagt dazu: „Gründer müssen sich genau mit dem Finanzbedarf beschäftigen und einen Puffer einplanen. Wenn ein finanzieller Puffer fehlt, können unerwartete Liquiditäts-engpässe, etwa durch Forderungsausfälle, nur schwer überbrückt werden. Junge Unternehmen können so sehr schnell in Existenznöte geraten.“

Wenn Gründer aber nun unter der Obhut eines Franchise-Systems in die Selbständigkeit durchstarten wollen, dann sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, dass der Franchise-Geber den neuen Partner in diesem allerersten gemeinsamen Schritt begleitet und unterstützt. Schon allein um die vorvertragliche Aufklärungspflicht zu erfüllen, muss es dem Franchise-Geber ein Anliegen sein, dem Franchise-Nehmer alle nötigen Hilfestellungen, Informationen, Zahlen, Daten und Erfahrungswerte zu vermitteln. Am Sichersten ist, wenn Franchise-Geber und – Nehmer gemeinsam den Businessplan erstellen. Nur dann besteht die Chance, dass sowohl die persönlichen Lebenshaltungskosten als auch die Gründungskosten realistisch und zukunftsorientiert eingerechnet und geplant werden können.

Wenn jeder Franchise-Geber seine Pflichten diesbezüglich –ganz im eigenen Interesse- ernst nimmt, könnten zumindest im Franchise mehr Existenzgründer sicher durch die Startphase der Gründung gebracht werden und die KfW müsste ihre Studie durch einen Zusatz ergänzen, dass die *Franchise*-Gründer in den seltensten Fällen den Finanzbedarf unterschätzen. Wollen wir hoffen, dass es soweit kommt.

Zu erwähnen ist hier, dass es für den Franchise-Geber mit der Begleitung in Finanzfragen während der Gründungsphase natürlich nicht getan ist. Auch im laufenden Geschäft sollten Franchise-Nehmer zwingend eine jährliche Liquiditätsplanung durchführen, um Überraschungen zu vermeiden. Die wenigsten Franchise-Nehmer machen dies jedoch aus freien Stücken und sollten daher vom Franchise-Geber dazu angehalten werden. Mehr über die Liquiditätsplanung für Franchise-Nehmer lesen Sie in dem Beitrag von Herrn Dr. Lehmann von der Eckhold Consultants GmbH in dieser Ausgabe.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre unserer „Aktuell“. Sollten Sie Fragen oder Anregungen haben, setzen Sie sich gerne mit uns in Verbindung. Wir freuen uns über jede Rückmeldung.

Mit herzlichen Grüßen

Ihr Franchiseteam der Consultants House GmbH

franchiseteam@consultants-house.de

Inhalt:

- Seite 3: Liquiditätsplanung für Franchise-Nehmer *(von Dr.-Ing. Hans-Günter Lehmann, Eckhold Consultants GmbH)*
- Seite 6: Der Wert von Multi-Franchise – Auf die Gestaltung kommt es an *(von Klaus-Michael Burger, VMAG Valuation & Management Advisory Group AG)*
- Seite 8: Franchisefinanzierung mit Bürgschaften *(von Guy Selbherr, Verband Deutscher Bürgschaftsbanken e.V. (VDB))*
- Seite 11: Verfassungsmäßigkeit der Erbschaft- und Schenkungsteuer – Was ist zu tun? *(von Stephan Michels, Dornbach GmbH)*

.....



Liquiditätsplanung für Franchise-Nehmer (von Dr.-Ing. Hans-Günter Lehmann, Eckhold Consultants GmbH)

Oft anzutreffender Vorbehalt:

Franchise-Nehmer betreiben überwiegend kleine Unternehmen und erledigen nahezu alle Management- und Controlling-Aufgaben selbständig. Deshalb wird versucht, diese Aufgaben auf das notwendige Mindestmaß zu reduzieren. Vorbehalte gibt es häufig zur Liquiditätsplanung. Eine Liquiditätsvorausschau sei nicht möglich. Man kann nicht einmal die Einnahmen planen, weil nur vage zu vermuten ist, wann was verkauft wird oder wann welcher Kunde zahlen könnte.

Warum ist eine Liquiditätsplanung trotzdem erforderlich?

1. Es gibt den Insolvenztatbestand „Zahlungsunfähigkeit“. Deshalb ist fortlaufend zu überprüfen, ob alle Zahlungsverpflichtungen in der Zahlungsfrist bedient werden können. Zahlungsunfähigkeit ist kein Kavaliersdelikt.
2. Auch in kleinen Gesellschaften wird zunehmend ein Risikomanagement erwartet (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich - KonTraG). Es sind die Risiken mit besonderem Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einzuschätzen.
3. Plausible und realistische Liquiditätsplanungen werden auch von Banken vor der Kreditvergabe zwingend verlangt.
4. Wenn dem Franchise-Nehmer flüssige Mittel im Überfluss zur Verfügung stehen, kommt die angenehme Aufgabe, zu planen, wofür Geld ausgegeben wird. Sind Investitionen erforderlich, sollen Mitarbeiter finanziell motiviert werden oder schafft man verzinste finanzielle Rücklagen?

Es geht darum, die finanzielle Situation des Unternehmens in jeder Phase zu beherrschen.

Woher kommen die Ist-Zahlen der Vergangenheit?

Für eine Liquiditätsplanung ist es erforderlich zu wissen, wie war die Entwicklung in der Vergangenheit? Woher sind diese Zahlen zu bekommen?

Am besten greifen Franchise-Nehmer auf eine Auswertung als Kapitalflussrechnung der Finanzbuchhaltung zurück. Diese Auswertung kann problemlos beim Steuerberater angefordert werden. Beispielhaft kann mit dem BWA-Form Nr. 51 über das DATEV-System die Kapitalflussrechnung abgerufen werden. „Die Kapitalflussrechnung gibt Informationen über Herkunft und Verwendung der liquiden Mittel während der Abrechnungsperiode. Sie informiert über die Zahlungsströme und die Zahlungsmittelbestände des Unternehmens...“ (Quelle: DATEV Musterauswertung BWA, Seite 41)

In der folgenden Tabelle ist eine grobe Zusammenfassung aus dieser Kapitalflussrechnung für den laufenden Monat dargestellt. Im Ergebnis haben in dieser Periode die Finanzmittel um 23 TEUR

abgenommen. Ursache war vorrangig der negative Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit und keine sonstigen Mittelabflüsse. Als Kontrollpositionen dienen die Finanzmittel am Anfang und am Ende der Periode.

Bezeichnung	Wert der Periode in TEUR
Einzahlungen Kunden	242
Auszahlungen Lieferanten	-100
Auszahlungen Beschäftigte	-114
sonstige Einzahlungen	3
sonstige Auszahlungen	-52
= Cashflow lfd. Geschäftstätigkeit	-21
Cashflow Investitionen	-1
Cashflow Finanzierung	-1
Zahlungswirksame Veränderungen in der Periode	-23
Finanzmittel am Anfang der Periode	-74
Finanzmittel am Ende der Periode	-96

Bei Berücksichtigung einer Kontokorrentkreditlinie kann der verfügbare finanzielle Rahmen berechnet werden. Unterstellt man im Beispiel eine Kontokorrentkreditlinie von 300 TEUR, so verbleibt bei Finanzmitteln am Ende der Periode von ca. -96 TEUR ein finanzieller Spielraum von ca. 204 TEUR. Die monatlichen Auszahlungen betragen ca. 266 TEUR. Damit ist rein rechnerisch nur eine Reserve für ca. 3 Wochen vorhanden. Wir würden das als eine angespannte Liquiditätssituation für ein Unternehmen bezeichnen.

Mit dieser Zusammenstellung stehen präzise Zahlen nach Buchungsstand für die Einzahlungen, Auszahlungen und die flüssigen Mittel im Geschäftsjahr zur Verfügung. Hiermit können auch Soll-Ist-Vergleiche zwischen Planung und Ist-Werten erstellt werden.

Auf den Zahlen der Vergangenheit lässt sich eine Liquiditätsplanung aufbauen.

Wie soll die Liquiditätsplanung aussehen?

Die Grundlage für eine Liquiditätsplanung ist in jedem Unternehmen eine Tabelle mit den geplanten Umsatzeinnahmen für die nächsten 12 Monate. Diese Umsatzeinnahmen werden aus Erfahrungswerten der Vergangenheit oder Vergleichszahlen eines Franchisesystems abgeleitet. Die Planungsunsicherheit der Einnahmen wächst mit dem Abstand von der Ausgangssituation.

Auszahlungen sind meist genau zu planen. Die Prognoseunsicherheit ist in der Regel gering, wenn Ausgabendisziplin gewährleistet wird!

Die Rechenlogik der Liquiditätsplanung folgt der Logik der Auswertung für die Vergangenheit in der Kapitalflussrechnung. Eine Untergliederung der Ein- und Auszahlungen kann nach Bedarf vorgenommen werden.

Zu entscheiden ist, ob Umsatzsteuer und Vorsteuer kalkulatorisch berücksichtigt werden oder nicht. Wenn man darauf verzichtet, um zu vereinfachen, baut man sich meist eine kleine Liquiditätsreserve ein. Wenn Unternehmen nur über geringe Kassenbestände verfügen oder ein Kassenmindestbestand definiert wird, kann in der Liquiditätsplanung auch darauf verzichtet werden.

Im Normalfall ist die Liquiditätsplanung für das laufende Geschäftsjahr eingerichtet. Das hat aber den Nachteil, dass der Vorschauzeitraum im Jahresverlauf immer kürzer wird. Deshalb ist zu empfehlen, eine „rollierende“ Planung für die jeweils kommenden 12 Monate zu gestalten.

Womit wird die Liquidität geplant?

Die Entscheidung ist zu treffen zwischen:

1. der überwiegend anzutreffenden Kalkulationstabelle, die einfach mit den Grundrechenoperationen zu erstellen ist und auf die konkreten Anforderungen zugeschnitten werden kann,
2. der einfachen aber kaum flexiblen Software mit Preisen bis zu einigen Hundert Euro, die auch gegenüber der individuellen Kalkulationstabelle kaum Vorteile bieten und
3. Komfortlösungen in Form von Datenbankprogrammen für verknüpfte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanungen mit Preisen im vier- bis fünfstelligen Eurobereich. Voraussetzung für die Nutzung derartiger Software ist, dass im Unternehmen ein Controller verfügbar ist, der gute Bilanzierungskennntnisse besitzt. Die Anwendung dieser Software dürfte deshalb bei Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern liegen.

Fazit:

Welches Fazit kann aus diesen Betrachtungen zur Liquiditätsplanung gezogen werden?

1. Eine Liquiditätsplanung ist für die meisten Franchise-Nehmer unverzichtbar. Ein Verzicht auf eine Liquiditätsplanung ist reiflich zu überlegen und plausibel zu begründen.
2. Ausgangszahlen für die Liquiditätsplanung stehen mit den Ergebnissen der Finanzbuchhaltung zur Verfügung, wenn man auf Auswertungen der Kapitalflussrechnung zurückgreift.
3. Eine einfache Kalkulationstabelle ist besser als gar keine Planung. Exakte und komplizierte Planungssoftware kompensiert nicht die Ungenauigkeiten der Planungsannahmen. Planungssoftware vermeidet aber logische Fehler und bietet mehr Komfort.

4. Der Zeitaufwand für die Liquiditätsplanung wird oft überschätzt. Mit fortschreitender Erfahrung verringert sich der Zeitaufwand und die Genauigkeit nimmt zu.

Dr.-Ing. Hans-Günter Lehmann, Eckhold Consultants GmbH

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

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

Mail: lehmann@eckhold-consultants.de



**Der Wert von Multi-Franchise – Auf die Gestaltung kommt es an
(von Klaus-Michael Burger, VMAG Valuation & Management Advisory Group AG)**

Der Fall „Burger King“ ist uns allen noch in frischer Erinnerung. Der Skandal um Hygieneverstöße und schlechte Arbeitsbedingungen führte zur Kündigung des größten deutschen Franchise-Nehmers von Burger King. Etwa jede siebte Filiale in Deutschland war davon betroffen und musste geschlossen werden.

Dies fachte erneut die Diskussion um die Risiken von Multi-Franchises für die Franchise-Geber an. Auf den ersten Blick hat Multi-Franchise durchaus Vorteile für beide Geschäftspartner: Höhere Gewinne durch schnellere Expansion und Kosteneinsparung bei der Partnerbetreuung. Mit der Anzahl der Standorte nimmt jedoch für den Multi-Franchise-Nehmer auch die Führungs- und Koordinationsverantwortung und die Breite seines Aufgabenfeldes jenseits des Tagesgeschäfts zu. Und damit die Gefahr, dass er mit seinen Standorten überfordert ist und es zu Fehlern kommt.

Derartige Fehler bei einer Vielzahl von Standorten oder gar ein Scheitern eines Multi-Franchise-Nehmers kann schnell zu einer Image-Schädigung des gesamten Franchise-Systems führen. Und damit auch eine unerwünschte, leider oft auch existenzbedrohende Ausstrahlungswirkung auf alle Standorte des Franchise-Systems haben. Die Gewinnerwartungen der Franchise-Geschäftspartner können dann sehr schnell enttäuscht werden. Und der direkte Einfluss auf den Wert des Franchise-Systems ist nur schwer zu verhindern: Mit Senkung der Gewinnerwartungen bei gleichzeitig relativ höheren Geschäftsrisiken eines Multi-Franchise bricht auch der Wert des Franchise-Systems ein.

Der Verkauf von Multi-Franchises im Vergleich zu Single-Franchises gestaltet sich daher oft als schwierig. Ungenügende Managementfähigkeiten beim Franchise-Nehmer und fehlendes Controlling und Monitoring aller Kernprozesse sind hierbei die Hauptursachen.

Der Franchise-Geber ist daher gefordert, seine Multi-Franchise-Standorte entsprechend auf Kurs zu bringen. Die Ausgestaltung von internen Prozessen für ein wirksames Controlling und Monitoring des gesamten Multi-Franchise mindert die Risiken bzw. wehrt sie sogar ab.

Wie könnte das aussehen? Um ein für die Größe des Multi-Franchise angemessenes Kontroll- und Überwachungssystem zu etablieren, sollten die wesentlichen operativen Prozesse bekannt und am besten dokumentiert sein. Für jeden dieser Kernprozesse sollte dann die Frage beantwortet werden, was hierbei schief laufen könnte. Denn Prozesse sind kein Selbstzweck, sondern dienen einem Ziel. In unserem Beispiel „Burger King“ z. B. dem Ziel, Produkte herzustellen, die den allgemeinen Hygienevorschriften entsprechen. Können sich wesentliche Fehler einschleichen, sollten wirksame Kontrollen etabliert werden. Dies können Kontrollen sein, die Fehler verhindern oder auch nur entdecken. Diese Kontrollen sollten zudem regelmäßig auf ihre Wirksamkeit und Einhaltung bewertet und überprüft werden. Das Ergebnis einer solchen Überwachung könnten sinnvolle Maßnahmen zur Abwehr identifizierter Defizite sein, unterlegt durch einen Bericht an die Geschäftsführung (vgl. nachfolgende Abbildung).



Abb.: Beispiel eines internen Controlling- und Monitoring-Systems für erfolgskritische Geschäftsprozesse

Zusammen mit der Eckhold Consultants GmbH hat die VMAG in einer Vielzahl von Projekten derartige Gestaltungen zur Steigerung des Franchise-Wertes in der Praxis umgesetzt. Unsere Erfahrung: Stabile, fehlerfreie Geschäftsprozesse wirken sich positiv auf den Wert und damit auf den erzielbaren Verkaufspreis aus.

Klaus-Michael Burger, VMAG Valuation & Management Advisory Group AG

Tel.: +49 (0) 221 - 500 89-30

Fax: +49 (0) 221 - 500 89-50

Mail: burger@vmag.de



Franchisefinanzierung mit Bürgschaften

(von Guy Selbherr, Verband Deutscher Bürgschaftsbanken e.V. (VDB))

Franchise ist auf dem Vormarsch. Die Zahl der Franchisenehmer ist zwischen 2003 und 2013 um mehr als drei Viertel gestiegen. Vor allem für Existenzgründer liegen die Vorteile des Franchising auf der Hand: Große Franchisesysteme wie Mc Donald's sind Kunden und Konsumenten bekannt und bieten eine aktive und umfassende Unterstützung für potenzielle Gründer. Doch auch bei kleineren Franchisesystemen beraten Zentralen die Gründer, unterstützen sie bei der Wahl des Standorts, Werbung oder Personal- und Buchführung. Ähnliches gilt für Franchisenehmer, die durch den Aufbau oder die Übernahme weiterer Filialen expandieren wollen. Dafür zahlen Franchisenehmer eine einmalige Einstiegsgebühr bzw. laufende Gebühren an Franchisegeber für Markenschutz, Werbemittel, Unternehmensberatung und die Weiterentwicklung der Systeme. Gründer oder Franchisenehmer auf Expansionskurs müssen also ausreichend Eigenkapital mitbringen.

Reichen eigenes Kapital oder Sicherheiten nicht aus, gibt es für kleine und mittelständische Unternehmer Unterstützung bei Bürgschaftsbanken und Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften. Allein in den letzten fünf Jahren haben sie fast 500 Franchisesysteme und -nehmer finanziert. Darunter auch viele Franchisegründer.

Davon hat auch Familie Manz profitiert: Ulla Manz ist ausgebildete Erzieherin, ihre Schwester Ann-Cathrin Manz Köchin, ihr Mann reiste ursprünglich als Informatiker für Unternehmensberatungen um die Welt. 1997 wollten alle etwas Neues ausprobieren. Den Ausschlag gab ein Bericht über die Fachmarktkette für Baby- und Kleinkinderbedarf, BabyOne. „Geboren wird immer“, dachte sich Jörg Manz. Er nahm Kontakt zum Gründer des Franchisesystems auf. Der bot Manz den Kauf eines bis dahin eher umsatzschwachen BabyOne-Fachmarkts in Mönchengladbach an. Manz und seine Frau investierten ihre privaten Mittel und übernahmen den Markt. Nach dem Einstieg bauten sie das Geschäft um und setzten mehr auf Service. Sie hatten auf die richtige Karte gesetzt: „Im ersten Jahr nach der Übernahme hatten wir ein Umsatzplus von 50 Prozent, im zweiten Jahr von 40 Prozent“, erinnert sich Jörg Manz. Auf die erste Filiale folgten drei weitere BabyOne-Märkte. Alle liefen profitabel, doch als Familie Manz noch drei weitere Filialen in Köln, Krefeld und Kaarst übernehmen wollte, waren die Eigenmittel aufgezehrt „und wir konnten auch keine Sicherheiten mehr stellen“, sagt Jörg Manz. Die Finanzierung klappte trotzdem. Denn die Bürgschaftsbank NRW sicherte mit einer Bürgschaft einen Kredit bei der Düsseldorfer National-Bank ab. So bekam die Bank die nötigen Sicherheiten und Familie Manz das nötige Kapital. „Ohne Bürgschaft“, räumt Manz ein, „hätte ich die Übernahme der drei Fachmärkte vergessen können.“ Für die Verbesserung der Eigenkapitalsituation sorgte zusätzlich eine stille Beteiligung der Kapitalbeteiligungsgesellschaft für die mittelständische Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen, die wie alle Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften eng mit der Bürgschaftsbank zusammenarbeitet.

Ähnlich wie BabyOne, gibt es das Franchisesystem Party Rent schon ziemlich lange. Seit 1992 starten Franchisenehmer dieses Systems Events zu nahezu jedem Anlass aus. Von Geschirr über Dekoration und Möbel, Küchen, Heizungen sowie Sanitäranlagen können Kunden hier alles mieten oder gleich die ganze Logistik für ihre Veranstaltungen mit buchen. Manuel Heiser und Enrico Röhling sind Franchisenehmer in Kassel. Beide hatten als Mitarbeiter von Party Rent den Standort Frankfurt mit aufgebaut und schon Erfahrung mit dem System als sie sich im April 2010 mit einem eigenen Betrieb selbstständig machten. Allein konnten sie die finanziellen Anforderungen an Eigenkapital und für Anfangsinvestitionen aber nicht schultern. Sie wandten sich deshalb an die Bürgschaftsbank Hessen. Da beide Gründer viel Erfahrung mitbrachten, überprüfte die Bürgschaftsbank vor allem den Standort. Die Wettbewerbssituation wurde nicht nur von den Geschäftsführern selbst, sondern auch von der Industrie- und Handelskammer positiv bewertet. Also gab die Bürgschaftsbank grünes Licht. Mit einer Bürgschaft als Sicherheit konnten Heiser und Röhling durchstarten. Nach einem halben Jahr am Markt hatten die Gründer bereits sechs Angestellte und einige Firmen- und Sportevents sowie Messen für Industriekunden aus der Region und ganz Deutschland gestemmt. „Das ist toll angelaufen und entspricht unseren Vorstellungen“, sagt Röhling. Heute haben sie 16 Mitarbeiter und betreuen Kunden aus Osthessen und Thüringen seit 2014 aus einem zweiten Projektbüro in Erfurt.

Die Bürgschaftsbanken unterstützen aber auch Franchisesysteme, die weniger bekannt oder verbreitet sind. 2009 haben der Deutsche Franchise-Verband und der Verband Deutscher Bürgschaftsbanken als Interessenvertretung von 17 Bürgschaftsbanken und Garantiegesellschaften sowie 14 Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften einen Kooperationsvertrag geschlossen. Ziel ist es, Finanzierungsentscheidungen bei Franchisenehmern zu beschleunigen und die Finanzierungsbereitschaft der Kreditwirtschaft zu verbessern. Dafür tauschen sich die Bürgschaftsbanken regelmäßig mit dem Franchiseverband aus. Der DFV hat Know-how sowie aktuelle Informationen zur Marktfähigkeit von Franchisesystemen und überprüft regelmäßig die Qualitätsstandards seiner Mitglieder. Auf diesen Standard bauen die Bürgschaftsbanken. DFV-Vollmitgliedern mit DFV-System-Check sichern sie grundsätzliche Finanzierungsbereitschaft zu. Bürgschaftsanträge von Franchisegebern für kleinere Beträge bis zu 150.000 Euro werden unbürokratisch und schnell bearbeitet. Sind alle Unterlagen vollständig, wissen die Gründer in der Regel schon innerhalb von zehn Arbeitstagen, ob sie mit einer Unterstützung rechnen können. Wenn das jeweilige System Mitglied im Deutschen Franchise-Verband sind, wird auch hier ein vereinfachtes Verfahren angewandt.

Zu den rund 500 Franchisenehmern mit unterschiedlichsten Franchisesystemen, die die Bürgschaftsbanken seit dem Start der Kooperation unterstützt haben, zählt auch Patrick Otte aus Baden-Württemberg. Als Diplom-Sportlehrer ist er vom Fach, hat selbst Kurse gegeben und Fitness-Geräte verkauft. Dann entschloss Otte sich für eine Selbstständigkeit als Franchisenehmer von Mrs. Sporty. Das war 2006. Damals gab es erst 22 Mrs. Sporty-Studios in Deutschland, er wollte in Heidenheim das 23. eröffnen. Bei der Finanzierung musste der Sportbegeisterte Klinken putzen bei den Banken. „Ich hatte nur 10.000 Euro Eigenkapital, brauchte aber 45.000 Euro und Mrs. Sporty war damals noch relativ unbekannt.“ Unterstützt haben ihn die Berater der IHK und die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg, die damals 80 Prozent des Risikos für seinen ersten Kredit übernahm.

Inzwischen gibt es deutschlandweit fast 600 Clubs dieses Systems. Auch Ex-Tennisprofi Steffi Graf, die zum Gründungsteam gehört, trägt zur Bekanntheit bei. Patrick Otte ist heute Franchisenehmer von sechs dieser Studios – ein echter Wiederholungstäter in Sachen Franchise. Ein Jahr nach der Eröffnung seines ersten Studios, kam 2007 das zweite in Ulm, 2010 das dritte in Ulm-Söflingen, 2013 das vierte in Neu-Ulm und im November 2014 in einem Monat das fünfte in Illertissen sowie zuletzt das sechste in Aalen hinzu. Mittlerweile beschäftigt er 26 Mitarbeiter, in jedem seiner Studios trainieren mindestens 400 Mitglieder.

Ähnliche Erfahrungen wie Patrick Otte hat Petra Kiepsch gemacht. 2004 entdeckte sie in Hamburg das erste Vapiano-Restaurant und entschloss sich 2005 in Dresden ein Vapiano zu eröffnen. Zwar hatte die gelernte Hotelfachfrau schon mehrere Jahre Erfahrung in der Hotellerie gesammelt und zuletzt mit ihrer Familie ein McDonald's-Restaurant geführt. Doch „zu diesem Zeitpunkt war der Name noch kaum jemandem ein Begriff, da es erst rund 20 dieser Restaurants gab“, erinnert sie sich heute. Für die Finanzierung wandte Kiepsch sich an ihre Hausbank. Die stand der Idee offen gegenüber, aber da es erst wenige Filialen gab, fehlte es an vergleichbaren Zahlen und Erfahrungswerten. Um das Projekt nicht an der Finanzierung scheitern zu lassen, empfahl die Hausbank die Bürgschaftsbank Sachsen als Partner mit ins Boot zu nehmen. Sie prüfte das Vorhaben und stellte eine Bürgschaft für den Gründungskredit. 2007 konnte Petra Kiepsch ihr erstes Vapiano aufmachen. Heute ist Vapiano eine international bekannte Restaurantkette, im ersten Restaurant von Petra Kiepsch bewirten rund 50 Mitarbeiter täglich bis zu 1.000 Gäste. Auch sie und ihre Familie haben erfolgreich expandiert: 2012 machte sie ein zweites Vapiano in Chemnitz auf, das von ihrem Sohn und einem 40-köpfigen Team betrieben wird. 2016 will sie am Dresdener Neumarkt ihr drittes Restaurant eröffnen.

Franchise ist weiter auf dem Vormarsch. VDB und DFV haben ihre Zusammenarbeit deshalb ausgebaut und 2014 zwei Finanzierungsfibeln veröffentlicht. Darin geben sie Tipps rund um die Finanzierung für alle, die auch überlegen, sich mit einem Franchisebetrieb selbstständig zu machen, eine Franchisefiliale zu übernehmen oder weitere Standorte aufzumachen. Die Fibeln für Franchisegründer und bestehende Franchisenehmer gibt es unter www.vdb-info.de und www.franchiseverband.com zum Download oder in den Geschäftsstellen von DFV und VDB.

Guy Selbherr, Verband Deutscher Bürgschaftsbanken e.V. (VDB)

Tel.: +49 (0) 30 / 263 96 54-0

Fax: +49 (0) 30 / 263 96 54-20

Mail: info@vdb-info.de

.....



Verfassungsmäßigkeit der Erbschaft- und Schenkungsteuer – Was ist zu tun? (von Stephan Michels, Dornbach GmbH)

Mit einer stark beachteten Entscheidung hat das Bundesverfassungsgericht am 17. Dezember 2014 zur Verfassungsmäßigkeit der Erbschaft- und Schenkungsteuer Stellung genommen.

Das höchste Gericht wertet die erheblichen Steuerprivilegien für Firmenerben in Teilbereichen als einen Verstoß gegen das Grundgesetz. Aber, es hätte schlimmer kommen können:

Nicht das gesamte Erbschaftsteuerrecht ist verfassungswidrig. Konkret stoßen sich die Verfassungsrichter an den Paragraphen 13a und 13b jeweils in Verbindung mit Paragraph 19 des Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetzes (Tarifnorm), durch die steuerliches Betriebsvermögen bisher zumindest zu 85 Prozent von der Erbschaftsteuer verschont blieb. Voraussetzung hierfür ist, dass der Betrieb fünf Jahre lang fortgeführt wird und die gesamte Lohnsumme des Betriebs sich in diesem Zeitraum nicht wesentlich vermindert. Die Verschonung erfolgt sogar zu 100 Prozent, wenn das Unternehmen für sieben Jahre fortbesteht und die Lohnsumme in diesen sieben Jahren weitgehend stabil bleibt. Der Erbe muss in diesem Fall somit gar keine Erbschaftsteuer zahlen. Die Lohnklausel müssen zudem nur Unternehmen erfüllen, die mehr als 20 Arbeitnehmer beschäftigen. Bei Unternehmen mit unter 20 Mitarbeitern verbleibt also als einzige Voraussetzung für die Verschonung, dass das Unternehmen für fünf/sieben Jahre fortgeführt wird.

Diese Sonderregelungen für betriebliches Vermögen, die eine vollständige oder weitgehende Verschonung bei der Übertragung von Unternehmen oder Anteilen an Unternehmen in die nächste Generation ermöglichen, sind nach Auffassung des Bundesverfassungsgerichts verfassungswidrig. Zwar wird die Privilegierung des Unternehmensvermögens durch Verschonung als im Grundsatz mit dem Grundgesetz vereinbar angesehen. Sie bedarf aber der Korrektur.

Gut ist, dass die bisherigen Vorschriften zunächst weiter angewendet werden dürfen, wenn es sich nicht um exzessive Gestaltungen handelt, wobei offen bleibt, was exzessiv in diesem Sinne bedeutet. Das Verfassungsgericht hat dem Gesetzgeber aufgegeben, bis spätestens zum 30. Juni 2016 eine Neuregelung zu treffen.

Was bedeutet dies für Unternehmer, die beabsichtigen, in ihrem Unternehmen den Generationswechsel einzuleiten, und dies nicht bereits kurz vor Toresschluss, das heißt vor der Entscheidung des Verfassungsgerichts, umsetzen konnten? Muss man nun bis zur Gesetzesänderung warten, fragen sich an Übertragungen interessierte Unternehmer.

Es ist davon auszugehen, dass die Änderungen bei den Begünstigungsregeln voraussichtlich nicht erst im Juni 2016 sondern schon recht kurzfristig verabschiedet werden. Experten erwarten noch in 2015 eine Gesetzesänderung, was so zu erklären ist, dass natürlich in den Ministerien für den Fall dieses Urteilspruchs bereits Vorbereitungen getroffen wurden. Die Finanzverwaltung ist an einer

schnellen Neureglung interessiert, um die bisherigen günstigen Möglichkeiten möglichst bald zu schließen. Die neuen Regelungen werden also im Vergleich zu den bisherigen ungünstiger sein. So wird die Sonderregelung für Kleinunternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern, eine Verschonung von der Steuer auch ohne die Fortführung der Arbeitsplätze zu bekommen, sicherlich weitgehend entfallen. Auch ist fraglich, ob die vollständige Verschonung sich in den neuen Regelungen so wiederfinden wird.

Übertragungswillige Unternehmer sollten deshalb keinesfalls verunsichert auf Übertragungen bis zum Sommer 2016 verzichten. Im Gegenteil: Es empfiehlt es sich, Übertragungen - wie bisher geplant - vorzunehmen und diese Vereinbarungen durch (steuerliche) Widerrufsklauseln in den notariellen Vereinbarungen so abzusichern, dass die Schenkungen widerrufen und im Ergebnis auf neues Schenkungsteuerrecht abgestellt werden könnten oder die Schenkungen gänzlich revidiert werden könnten.

Es stehen Ihnen also noch alle Optionen offen, Sie sollten sich beraten lassen.

Dipl.-Kfm Stephan Michels, Dornbach GmbH

Tel.: +49 (0) 221 / 500 89-0

Fax: +49 (0) 221 / 500 89-50

Mail: michels@dornbach-koeln.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