

Die Nachfolge im Franchise – Ein Fachbeitrag von Herrn Jörg T. Eckhold

Das Thema Nachfolge ist im Wesentlichen in zwei Nachfolge-Arten zu unterteilen:

- a) die Nachfolge des Franchise-Gebers und
- b) die Nachfolge eines Franchise-Nehmers.

Die Gedanken eines Franchise-Gebers:

Entweder ist die Nachfolge strategisch geplant und somit überlegt und vorbereitet oder der entscheidende Ruck kommt plötzlichen, weil gesundheitliche Einschränkungen, Ereignisse in der Familie oder schlicht, dass nicht mehr zu bewältigende Tagesgeschäft, welches zu immer mehr Problemen führt. Dann beschäftigen jeden Unternehmer die Gedanken:

- Wann kann ich mich aus der Rolle des Franchise-Gebers verabschieden?
- Wie schaffe ich es, das Aufgebaute weiterzureichen?
- Was ist mein Franchise-System heute eigentlich wert?
- Wer will es haben?
- Wie finde ich einen Käufer/Nachfolger?

Abgesehen von den Fragen der steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, ergänzt durch die Erwartungen der Familien und/oder der Erben ist das Thema erdrückend. Nicht zuletzt schreckt das Ungewisse einen ab, an das Thema rechtzeitig heranzutreten und immer wieder auf „später“ zu verschieben und plötzlich muss ganz schnell der Prozess der Nachfolge eingeleitet werden.

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

Die Gedanken eines Franchise-Nehmers:

Ähnliche Gedanken treiben einen Franchise-Partner an. Entweder möchte er nach vielen Jahren einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem Franchise-Geber und seinen Franchise-Kollegen in den Ruhestand gehen bzw. körperliche und/oder persönliche Umstände führen zu einer frühzeitigen Aufgabe als „muss“. Auch ihn quälen die Fragen:

- Was ist mein Franchise-Unternehmen wert?
- Komme ich sauber aus dem Franchise-Vertrag heraus?
- Gibt es überhaupt eine Nachfolge für mich und welche Unterstützung bekomme ich vom Franchise-Geber?

Hierzu noch ein ergänzender Hinweis:

Gemeinsam mit dem Ausschuss „Franchise-Nehmer-Gewinnung“ des Deutschen Franchise Verbandes (DFV), in welchem Herr Jörg T. Eckhold Mitglied ist, wurde der Praxisleitfaden „Nachfolgeregelung in Franchisesystemen“ erstellt. Mitglieder des DFV können den Praxisleitfaden bei Herrn Jan Schmelzle – schmelzle@franchiseverband.com – vom Deutschen Franchise Verband anfordern.

Doch nun möchten wir uns in diesem Fachbeitrag zunächst den Fragestellungen des Franchise-Gebers widmen:

Die Gedanken unseres Franchise-Gebers:

Wir setzen zunächst voraus, dass er genügend Zeit für den Umsetzungsprozess hat und mit einem plötzlichen Ausfall nicht zu rechnen ist. Zu berücksichtigen ist auf jeden Fall die Betrachtungsweise der Mitarbeiter innerhalb der Systemzentrale, denn sie bilden das wesentliche Know-how ab, welches wir tagtäglich anwenden. Dann muss der Vertrauensvorsprung gegenüber unseren Franchise-Nehmerpartnern erhalten und übertragen werden, denn hierdurch sichern wir den Erhalt des Franchise-Systems und damit die Ertragskraft, die wiederum die Arbeitsplatzsicherung und den Markenerhalt gewährleistet.

Wie sieht also eine systematische Vorgehensweise bei der Unternehmensnachfolge aus? Wir unterteilen hier in 6 Phasen:

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

Die **Ist-Aufnahme** dient dazu, alle Informationen zum Unternehmen der Franchise-Systemzentrale in rechtlicher, steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht aufzunehmen, die es ermöglichen, ein Nachfolgekonzept und die Bewertung zu erstellen. Nicht selten spricht man hier auch von einer Art Due Diligence. Des Weiteren fragt man zunächst schriftlich die Vorstellungen der Übergeber/Verkäufer und Nachfolger ab, insofern die Nachfolger bereits vorhanden sind, um dann anschließend in einem Vieraugengespräch per **Interviewtechnik** die Vorstellungen, die sie schriftlich niedergeschrieben haben, persönlich zu hinterfragen. Durchaus üblich ist die Einbeziehung leitender Angestellter, da auch sie potenzielle Nachfolger respektive zukünftige Teilhaber und/oder Stützen innerhalb des Nachfolgeprozesse sein könnten.

Parallel sollte zu diesem Zeitpunkt die objektive **Bewertung** des Systemgeberbetriebes einschließlich der Markenrechte betrieben und angestoßen werden. Wir gehen bei unserem Beispiel davon aus, dass der Geschäftsbetrieb gemäß § 613 a BGB und somit die Gesamtrechtsnachfolge eingeleitet werden soll.

Aus den Informationen der Ist-Aufnahme, der zuerst schriftlichen und dann im Interview plausibilisierten Informationen und dem Ergebnis der Bewertung des Unternehmens, lässt sich das mögliche **Übergabe-/Übernahme-Konzept** ableiten. Die **objektive Bewertung** dient später für Kaufpreisverhandlungen und der Beweisführung gegenüber der Finanzverwaltung. Gegenüber der Finanzverwaltung sollte bzw. muss dargelegt werden, wie der Kaufpreis und die hiermit zusammenhängenden Bedingungen zustande gekommen sind, da sie die Besteuerungsgrundlage für den Asset- oder den Share-Deal abbilden.

Aus dem Übergabekonzept lassen sich auch **Zielprofile** und damit die Suche nach geeigneten Übernehmer-/Käufertypen ableiten. Somit kann der **Suchprozess** in Gang gesetzt werden, falls kein Übernehmer innerhalb der Familie oder des eigenen Unternehmens vorhanden ist. Mit Hilfe eines exakten Suchprofils können Fragen nach dem „Wie, Wo und Was“ gesucht und exakt definiert werden. An dieser Stelle sei noch bemerkt, dass man bei der Suche immer in **aktive** und **passive Suche** unterscheidet. Der Unterschied ist, dass bei der passiven Suche Printmedien oder Datenbanken benutzt werden, das bedeutet, dass sich interessierte Personen melden müssen. Bei der aktiven Suche werden Personen oder Personengruppen sowie Unternehmen verifiziert, die Ansprechpartner eruiert und dann zunächst angeschrieben. Erst in einem zweiten Schritt werden genau diese Personen direkt telefonisch kontaktiert und mit der Frage konfrontiert, ob sie Interesse an einer Nachfolge haben. Sollte bekundetes Interesse vorhanden sein, benutzt man eine **neutrale Firmenbeschreibung**, um den Interessierten die Chancen, die Risiken, die Historie und die Zukunft des Unternehmens darzustellen. Durchaus kann man bereits an dieser Stelle innerhalb der neutralen Vorhabensbeschreibung den Übergabeablauf und die Preisindikationen mit aufführen.

Nur durch diese Vorgehensweise vermeidet man unnötigen Zeitaufwand mit Gesprächen, die nicht zielgerichtet sind.

Innerhalb des Bewertungsberichtes bekommt ein möglicher Nachfolger oder Käufer prinzipiell einen sehr tiefen Einblick in das jeweilige Zielunternehmen. Hierdurch kommt der Übergabe-/Verkäufer seiner Haftungs- und Informationspflicht nach.

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.

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

Damit findet eine 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/den 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 und
- c) Rechtsmängel.

Wir empfehlen daher jedem Verkäufer aus diesem Grund, die gemachten Angaben gegenüber dem Übernehmer/Käufer nach bestem Wissen und Gewissen vollständig zu überprüfen.

Bei dem Thema Unternehmensbewertung schauen wir uns zunächst einmal alle gängigen Unternehmensbewertungsverfahren an:

- Ertragswertverfahren
- Discounted Cash Flow (DCF)
- Substanzwertverfahren
- Stuttgarter Verfahren (nicht mehr gültig)
- Multiplikatoren/marktorientierte Bewertung
- Liquidationswertermittlung

Durch den Gesetzgeber wurde mit dem Erbschaftsteuerreformgesetz mit Geltung ab dem 01. Januar 2009 und ab dem 01. Januar 2016 eine Grundlage geschaffen die sich im **vereinfachten Ertragswertverfahren** widerspiegelt.

Aus Sicht der Finanzverwaltung ist zunächst unrelevant, in welchem Marktsegment oder welcher Branche sich das Unternehmen bewegt, es wird folgende Bewertungsberechnung angesetzt:

Die Jahresergebnisse (Gewinn) der Jahre 2016, 2017 und 2018 sowie die des Jahres 2019 werden als Hochrechnung/Prognose gemittelt. Der sich errechnete Wert wird mit 13,75 multipliziert und dient dann der Finanzverwaltung als Basis für eine mögliche Besteuerungsgrundlage.

Da es keinen Ausschließlichkeitsanspruch der Bewertungsverfahren gibt, könnte nun ein branchenübliches Verfahren angewandt werden. Diese gibt es jedoch nicht für die unterschiedlichen Branchen der Franchisewirtschaft. Folglich sollte man und damit der steuerpflichtige Unternehmer entgegen dem „vereinfachten Ertragswertverfahren“ auf eine objektiven Bewertung gemäß der **Bewer-**

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 Absatz 1, Satz 2 BGB auf diesen Share-Deal keine Anwendung findet; vgl. dazu Triebel/Hölzle, BB2002 S. 524.

tungsmethodik IDW S1 (Institut der Wirtschaftsprüfer) Ertragswertverfahren nebst allen Branchen-, Markt- und Franchisetyrischen Einflussfaktoren zurückgreifen.

Begriffsbestimmung: „Der Ertragswert einer Unternehmung ist der Zukunftserfolg.“³ Das heißt, 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.

Abweichend vom IDW S1 Standard wird der nachhaltige Jahresertrag nicht aus der zukünftigen Unternehmensplanung abgeleitet, sondern aus dem ungewichteten Durchschnitt der Betriebsergebnisse der Vergangenheit (die letzten drei Jahre respektive der Hochrechnung des laufenden Geschäftsjahres multipliziert mit 13,75). Hinzu kommt das unternehmerische Risiken oder Branchenzugehörigkeiten etc. keine Berücksichtigung finden. Da diese Vergangenheitsbetrachtung des von der Finanzverwaltung angewandten Verfahrens in der Regel zu höheren und somit **nicht** marktgerechten Unternehmenswerten führt, sollte dem Leser klar sein.

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

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, durch eine markt- und branchengerechte Bewertung zu mindern
und
2. innerhalb des Bewertungsberichtes eine Argumentationskette aufzubauen, damit die Möglichkeit gegeben ist, den Mitarbeitern bei der Kaufpreisgestaltung entgegenzukommen, ohne den möglichen Tatbestand der Schenkung (Geldwerter Vorteil) 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 Unternehmens abgefragt und berücksichtigt wurden. Dieses Wissen fehlt der Finanzverwaltung, was in der Regel bei gerichtlichen Auseinandersetzungen eine qualifizierte Gegenargumentation

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

erschwert. Zweifelt die Finanzverwaltung den festgestellten und marktgerechten Wert nach IDW S1 an, ist sie in der Beweispflicht.

Die Basis ist nun geschaffen. Kommen wir zurück auf den/die möglichen **Käufer/Nachfolger**. Nicht ausschließen sollte man die Möglichkeit, dass eine Übernahme durch leitende Mitarbeiter oder Franchise-Partner zustande kommt. Käufertypen wie Investoren, seien sie national oder international aufgestellt, interessieren sich nur für wirklich „sexy“ erscheinende Systeme in starken Wachstumsmärkten und Branchen. Durchaus lassen sich aber Personen oder Unternehmen finden, die in dem gleichen oder ergänzenden Marktsegment/Branchen sind, welches sie heute bereits selber bedienen oder erweitern wollen. Der Vertriebsweg mit Franchise oder mittels Lizenzierung kann jedoch für sie als Neuland betrachtet werden.

Abschließend möchte wir noch auf die Posttransaktionsbegleitung, also auf die Phase danach eingehen. Der Übernahmeprozess sollte und muss begleitet werden. Diese Posttransaktionsbegleitung dauert in der Regel (1-2 Jahre) und dient der Aufrechterhaltung des Lizenz-Franchise-Systems mit all seinen Facetten. Sehr wichtig, so zeigt es uns die Praxis, sind regelmäßige Gesprächsrunden zu führen, um den Kommunikationsfaktor zwischen Übergeber und Übernehmer so hoch wie möglich zu halten.

Diese fortlaufende intensive Kommunikation ist 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 Ziele 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 Weg.

Nun möchten wir uns den Gedanken und den Prozess aus Sicht eines Franchise-Nehmers widmen:

Die Gedanken eines Franchise-Nehmers:

Unseren Franchise-Nehmer treiben ähnliche Gedanken an, wie die des Franchise-Gebers. Entweder möchte er nach vielen Jahren einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem Franchise-Geber und seinen Franchise-Kollegen in den Ruhestand gehen oder körperliche und/oder persönliche Umstände führen zu einer frühzeitigen Aufgabe als „muss“. Auch ihn quälen die Fragen: „Was ist mein Franchise-Unternehmen wert? Komme ich sauber aus dem Franchise-Vertrag heraus? Gibt es überhaupt eine Nachfolge für mich und welche Unterstützung bekomme ich vom Franchise-Geber? An wen kann ich mich in der Systemzentrale wenden?“

Zunächst einmal müssen wir an dieser Stelle unser Augenmerk auf die Gesellschaftsform des Franchise-Nehmers lenken. Sollte es sich um ein Einzelunternehmen handeln, ist auch der Franchise-Vertrag mit ihm persönlich geschlossen worden. Eine Übertragung im Sinne des § 613 a BGB Gesamtrechtsnachfolge ist zunächst nicht möglich. Ein Einzelunternehmer kann nur durch einen Asset

Deal die Nachfolge vollziehen. Das bedeutet den Verkauf einzelner Vermögenswerte, die wiederum aus dem Anlagevermögen, dem Umlaufvermögen und immateriellen Vermögenswerten bestehen können. Anders könnte es bei Personengesellschaften aussehen. Hier besteht die Möglichkeit, dass eine Person und damit ein Partner/Gesellschafter aussteigt oder die Personengesellschaft als Ganzes verkauft werden soll. In dem letzteren Fall könnte somit der Geschäftsbetrieb und damit eine Gesamtrechtsnachfolge vollzogen werden. Gesetzt dem Fall, bei unserem Franchise-Nehmer handelt es sich um eine Kapitalgesellschaft, so ist ein Share-Deal möglich, jedoch muss berücksichtigt werden, ob die Kapitalgesellschaft als Betreibergesellschaft für den Franchise-Nehmer tätig war, da er die persönlichen Rechte aus seinem Franchise-Vertrag mit dem Franchise-Geber mithilfe dieser Betreibergesellschaft ausgeübt hat.

Die Komplexität der unterschiedlichen Übertragungsformen bedingt durch die Gesellschaftsformen bringen uns zu dem Thema Mitarbeiter. Wollen oder müssen Mitarbeiter mit übertragen werden, dann sollte die gesetzliche Vorschrift des § 613 a BGB Abs. 5 + 6 berücksichtigt werden. Erst durch die Aufklärung der Mitarbeiter

- a) über den Zeitpunkt der Aufgabe/Übergabe,
- b) den Grund der Aufgabe/Übergabe,
- c) die Folgen und Maßnahmen, die im Zusammenhang mit dem Betriebsübergang stehen sowie den Folgen aus rechtlicher-, wirtschaftlicher- und sozialer Sicht und
- d) unter Einräumung eines Widerspruchsrechts von einem Monat nach Zugang der schriftlichen Erklärung individualisiert für jeden Arbeitnehmer

gehen die Arbeitsverhältnisse tatsächlich über.

Aus diesem Grund unterteilt man eine systematische Vorgehensweise, wie auch bei der Nachfolge des Franchise-Gebers, in 6 Phasen:

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

Die **Ist-Aufnahme** dient dazu, alle Informationen zum Unternehmen des Franchise-Nehmers in rechtlicher-, steuerlicher- und betriebswirtschaftlicher Sicht aufzunehmen. Hierdurch lassen sich die unterschiedlichen Nachfolgekonzptionen und die Bewertung erstellen. Damit man die Gedanken des Franchise-Nehmers als Übergeber/Verkäufer erfassen kann, fragt man diese zunächst schrift-

lich und dann in Form eines Einzelgesprächs ab. Sollte das Franchise-Nehmer-Unternehmen über Mitarbeiter verfügen, sollten diese mit in den Übergabeprozess eingebunden werden.

Zum gleichen Zeitpunkt kann die objektive **Bewertung** des Franchise-Nehmer-Betriebes angestoßen werden. Auf die Bewertungsmethoden bzw. steuerliche- und rechtliche Verfahren sind wir bereits in unserem vorherigen Beitrag eingegangen.

Auch möchten wir an dieser Stelle auf die Haftungs- und Informationspflicht des Franchise-Nehmers hinweisen, die bei einem Unternehmensverkauf nach § 453 Abs. 1 BGB zu berücksichtigen ist.

Hiernach sind auf den 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-Deal⁴. Damit findet eine kaufrechtliche und somit gewährleistungsrechtliche Gleichbehandlung von Share- und Asset-Deal statt, wenn tatsächlich der Kauf eines gesamten Unternehmens gegeben ist⁵.

Aus den gesammelten Informationen der Ist-Aufnahme, der zuerst schriftlichen und dann im Interview plausibilisierten Informationen und dem Ergebnis der Bewertung des Unternehmens, lässt sich das mögliche **Übergabe-Übernahme-Konzept** ableiten. Die **objektive Bewertung** dient später für die Kaufpreisverhandlungen und der Beweisführung gegenüber der Finanzverwaltung.

Da nicht jeder Franchise-Nehmer gleich über einen geeigneten Nachfolger verfügt, lassen sich auch aus den Ist-Aufnahmen die groben **Zielprofile** ableiten. Hierdurch lässt sich die Suche nach geeigneten Übernehmer-Käufertypen außerhalb des eigenen Franchisesystems ableiten.

Somit kann der **Suchprozess** in Gang gesetzt werden. Bei der Suche kann immer in **aktive-** und **passive Suche** unterschieden werden. Der Unterschied ist, dass bei der passiven Suche Printmedien oder Datenbanken benutzt werden können. Hier ist abwarten gefragt, da Interessenten sich melden müssen. Bei der aktiven Suche werden Personen oder Personengruppen sowie Unternehmen verifiziert, die Ansprechpartner eruiert und dann zunächst angeschrieben. Erst in einem zweiten Schritt werden genau diese Personen direkt telefonisch kontaktiert und mit der Frage konfrontiert, ob sie Interesse an einer Nachfolge haben. Sollte bekundetes Interesse vorhanden sein, benutzt man eine **neutrale Firmenbeschreibung**, um den Interessierten die Chancen, die Risiken, die Historie und die Zukunft des Unternehmens darzustellen.

Zudem erlauben wir uns noch einen Hinweis. In Anlehnung an das Ertragswertverfahren gemäß der **Bewertungsmethodik IDW S1** (Institut der Wirtschaftsprüfer) Ertragswertverfahren nebst allen branchen-, markt- und franchisetypischen Einflussfaktoren, haben wir als Beratungsgesellschaft ein Be-

⁴ Vgl. Triebel/Hölzle, BB2002 S. 523 mit Verweis auf die amtliche Gesetzesbegründung.

⁵ 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 Absatz 1, Satz 2 BGB auf diesen Share-Deal keine Anwendung findet; vgl. dazu Triebel/Hölzle, BB2002 S. 524.

wertungstool mit der Begriffsbestimmung **Fernbewertung** entwickelt und seit über 10 Jahren weiterentwickelt. Hiermit können unterschiedliche Franchise-Nehmerbetriebe aus der Ferne mithilfe von Abfragemasken bewertet werden. Die Auswertung der erteilten Auskünfte werden meist telefonisch auf sachlicher und fachlicher Sicht plausibilisiert und das Ergebnis wird in einem Kurzbewertungsbericht zusammengefasst. Somit dient die Fernbewertung für die Kaufpreisfindung zwischen Verkäufer und Käufer.

Abschließend möchten wir noch auf das Closing, also auf die Phase eingehen, in der sich beide Parteien in die Augen schauen und anschließend die entsprechenden Verträge zeichnen. Aus der Praxis betrachtet, ist es stets ratsam die Vertragsinhalte zwischen Verkäufer und Käufer aufgrund der unterschiedlichen Interessenslage steuerlich und zivilrechtlich im Vorfeld abzustimmen. Des Weiteren muss dafür Sorge getragen werden, dass der derzeitige Franchisevertrag, sofern er nicht ausläuft oder gekündigt worden ist, entweder vom Käufer fortgeführt werden kann, oder ein neuer den aktuellen Gegebenheiten seitens des Franchise-Gebers vorliegt. Das Gesamtvertragswerk, Kaufvertrag und Franchisevertrag, kann durchaus inhaltlich ineinandergreifen.

Sollte man zu der Überlegung kommen, sich von einem neutralen Anwalt und Steuerberater begleiten zu lassen, so ist dieser Gedanke zunächst richtig. Dieses Vorgehen spart Zeit und Geld. Zu bedenken ist jedoch, dass Anwälte und Steuerberater stets ihre Berufsgrundsätze und Berufspflichten zu beachten haben. Sollte nun einem Steuerberater und einem Rechtsanwalt von beiden Seite das Vertrauen geschenkt werden, so werden sich diese gemäß ihren Berufsgrundsätzen von den Parteien explizite Freizeichen lassen, damit sie bei der Transaktion beide Seiten begleiten können.

Die Unterschrift ist geleistet, der Übernahmeprozess sollte und muss begleitet werden. Hierzu haben die unterschiedlichen Franchise-Systeme unterschiedliche Vorgehensweisen entwickelt. Wichtig erscheint uns aus der Praxis, dass regelmäßig Gesprächsrunden geführt werden, um den Kommunikationsfaktor zwischen Übergeber und Übernehmer sowie der Systemzentrale so hoch wie möglich zu halten.

Diese fortlaufend intensive Kommunikation ist wichtig, da viele Unternehmensnachfolgen tatsächlich im Alltagsprozess scheitern - Gründe hierfür finden sich in einer unausgesprochenen Unzufriedenheit, da oftmals gesteckte Ziel zwischen den beteiligten Parteien im Tagesgeschäft nicht eingehalten werden können. Werden diese Unzufriedenheiten aber rechtzeitig ausgesprochen, bearbeitet und beseitigt, kann das Ziel der erfolgreichen Überleitung vollendet werden.



Jörg T. Eckhold
Geschäftsführender Gesellschafter
und Seniorberater

Eckhold Consultants GmbH
Wilhelmshofallee 75
47800 Krefeld

Tel.: 0 21 51/60 47 10

E-Mail: joerg.eckhold@eckhold-consultants.de