

## Das Franchise-Handbuch die wichtigste Dokumentation in Franchise-Systemen

„Die Erfahrungen sind die Samenkörner,  
aus denen die Klugheit emporwächst.“  
(Konrad Adenauer, Politiker)

**Wofür bezahlen die Franchise-Nehmer eine laufende Franchise-Gebühr an den Franchise-Geber? Für einen Know-how-Vorsprung gegenüber Wettbewerbern im Markt. Und dieser Know-how-Vorsprung soll sich in höheren Gewinnen und mehr Sicherheit für das gesamte Netzwerk ausdrücken.**

Das Know-how muss detailliert dokumentiert sein, um einerseits die Forderung nach laufenden Gebühren zu rechtfertigen, andererseits um als Handlungsanleitung für die tagtägliche Arbeit des Franchise-Nehmers herangezogen werden zu können.

Ein System ent- und besteht durch das Zusammenwirken vieler Elemente – Personen, Wissen, Instrumente und Verfahren. Eines der wichtigsten Instrumente eines Franchise-Systems ist die Know-how-Dokumentation. Die Know-how-Dokumentation erfolgt in Form von Handbüchern, Intranets oder Extranets und/oder anderen Wissensdatenbanken. Die Know-how-Dokumentation ist ein unverzichtbares Werkzeug im Franchise-System und zugleich Indikator für die Seriosität eines Systems. Das Handbuch ist ein umfangreiches Ausbildungs-, Informations- und Nachschlagewerk im Franchise-System. Das Franchise-Handbuch und die Inhalte des Extranets sind Grundlagen für die konzeptionsgerechte Anwendung des Geschäftstyps und des Franchise-Systems durch den Franchise-Nehmer.

Im deutschsprachigen Raum gibt es kein eigenes Franchise-Recht. Franchise-Verträge stützen sich in einzelnen Passagen auf andere Rechtsverhältnisse. Seit dem 1. Juni 2000 verlangt die EU-Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vertriebsbindungen von jedem Franchise-Geber eine ausreichende Dokumentation des System-Know-hows und ab 1. Juni 2010 wird diese Forderung durch die neue GVO noch verschärft. Damit ist auf EU-Ebene festgelegt, dass ein seriöser Franchise-Geber sein geheimes Erfahrungswissen dokumentieren und dem Franchise-Nehmer auch in schriftlicher Form zur Verfügung stellen muss.

Das Know-how eines Franchise-Systems muss laut der Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vertriebsbindungen für den Franchise-Nehmer und die systemgerechte Umsetzung des Franchise-Konzeptes bedeutsam und nützlich sein. Das heißt der Nutzen für den Franchise-Nehmer und die Bedeutsamkeit für den Erfolg des Franchise-Nehmers müssen erkennbar und in der Know-how-Dokumentation beschrieben sein.

Die Know-how-Dokumentation ist die detaillierte Ausformulierung des Franchise-Vertrages. Franchise-Vertrag und Franchise-Handbuch ergänzen sich nicht nur, sondern sind wechselseitig von einander abhängig.

- Der Franchise-Vertrag ist die juristische Formulierung der Rechte und Pflichten einer Franchise-Partnerschaft und regelt diese entsprechend.
- Das Handbuch ist die praxisorientierte Darstellung der Rechte und Pflichten als Anwendungs-Know-how zur systemkonformen Umsetzung des Konzeptes und des Betriebstyps durch den Franchise-Nehmer und regelt die sogenannten „Hauptleistungsverpflichtungen“ der Franchise-Partnerschaft.
- Die Instrumente zur Umsetzung sind im systemeigenen Extranet zu finden (Vorlagen, Checklisten, Muster u.s.w.).

Unter dem Know-how ist eine Gesamtheit nicht patentgeschützter praktischer Kenntnisse zu verstehen, die der Anbieter (Franchise-Geber) durch Erfahrung und Erprobung gewonnen hat und die **geheim, wesentlich** und **identifiziert** sind. Hierbei bedeutet...

- ... **geheim**, dass das Know-how nicht allgemein bekannt und nicht leicht zugänglich ist;
- ... **wesentlich**, dass das Know-how für den Abnehmer bei der Verwendung, dem Verkauf oder dem Weiterverkauf der Vertragswaren oder -Dienstleistungen bedeutsam und nützlich ist;
- ... **identifiziert**, dass das Know-how umfassend genug beschrieben ist, so dass überprüft werden kann, ob es die Merkmale „geheim“ und „wesentlich“ erfüllt.

Die Urheberrechte der Know-how-Dokumentation liegen beim Franchise-Geber. Die unerlaubte Weitergabe des Inhaltes ohne Genehmigung des Franchise-Gebers kann rechtliche Konsequenzen haben. Wichtig ist, dass der Franchise-Nehmer die leihweise Übernahme des Franchise-Handbuches schriftlich bestätigt und sich verpflichtet, es streng vertraulich zu behandeln. Der Franchise-Nehmer verpflichtet sich weiters, nach der Beendigung der Franchise-Partnerschaft auf das im Extranet und im Franchise-Handbuch dokumentierte Know-how nicht mehr zuzugreifen.

## Die Aufgaben der Know-how-Dokumentation

1. Sie dokumentiert das Know-how zur erfolgreichen Verkaufstätigkeit und Führung eines Betriebes / Standortes. Die Einzelheiten des täglichen Geschäftsablaufs sind für den Franchise-Nehmer als „Handlungsanleitung“ dokumentiert.
2. Sie beschreibt die Philosophie und die Strategien des Franchise-Systems sowie die Merkmale des Konzeptes und seine Erfolgsfaktoren.
3. Sie regelt die Ablauforganisation zwischen der Franchise-Zentrale und den Franchise-Nehmern zur konzeptionsgerechten Umsetzung.
4. Sie unterstützt den Franchise-Nehmer mit Formblättern, Checklisten, Ablaufdiagrammen und Vorlagen.
5. Sie definiert die Spielregeln der arbeitsteiligen Zusammenarbeit, um Konflikte zu vermeiden.
6. Sie dient als Instrument der Ausbildung, als Nachschlagewerk und zur laufenden Information der Franchise-Nehmer und aller Mitarbeiter.
7. Sie optimiert und aktualisiert das Franchise-System.
8. Sie präzisiert und ergänzt den Franchise-Vertrag und hilft im Falle eines Konfliktes gemeinsam eine Lösung zu finden.
9. Sie dient als Schutz gegen eine bewusste oder unbewusste Veränderung des Geschäftskonzeptes durch einzelne Franchise-Nehmer.

Die Know-how-Dokumentationen müssen auf die Zielgruppen abgestimmt sein und einen klaren Nutzen für den Leser haben – Franchise-Nehmer, Mitarbeiter des Franchise-Nehmers, Mitarbeiter der Franchise-Zentrale, Berater der Franchise-Nehmer sowie der Franchise-Zentrale, Rechtsanwälte und Richter.

## Die Funktionen des Handbuchs

Das Franchise-Handbuch hat sechs unterschiedliche Funktionen:

1. Optimierung des Konzepts
2. Erhöhung der Glaubwürdigkeit
3. Präzisierung des Vertrages
4. Aktualisierung des Konzepts
5. Übertragung des Know-hows
6. Beweis der Seriosität

### 1. Optimierung des Konzepts

Der Franchise-Geber ist stets das Vorbild seiner Franchise-Nehmer. Er hatte die Franchise-Idee, hat aus der Idee ein Konzept entwickelt, dieses Konzept in Pilotbetrieben erprobt und optimiert. Das Konzept hat Wettbewerbsvorteile in irgendeiner Form. Dadurch verspricht es dem Franchise-Nehmer einen größeren Erfolg und mehr Sicherheit gegenüber einer gleichartigen oder ähnlichen Tätigkeit als „Einzelkämpfer“.

Ohne Wettbewerbsvorteile ist ein Franchise-System nicht vorstellbar. Der Franchise-Nehmer ist nur dann bereit, Eintrittsgebühren zu zahlen und ein vorgegebenes Konzept konsequent umzusetzen, Weisungen des Franchise-Gebers zu befolgen, detaillierte Informationen zu liefern und laufende Franchise-Gebühren zu zahlen, wenn er vom Franchise-Geber dafür etwas bekommt, was er alleine nicht schaffen und von anderen nicht besser oder kostengünstiger erhalten kann. Der Wettbewerbsvorsprung kann unterschiedlicher Art sein. Denkbar ist ein exklusives Produkt (z.B. Markenartikel eines Herstellers mit starkem Image), ein exklusives Vertriebsrecht (z.B. Generalimporteur), ein positives Image mit hohem Bekanntheitsgrad (z.B. attraktive Modemarke), ein Synergieeffekt durch einen gemeinsamen Pool (z.B. Immobilienbörse) oder ein höherer Perfektionsgrad in allen für den Erfolg des Franchise-Nehmers wichtigen Funktionen, wie Vertrieb, Marketing, Organisation, Logistik, Informatik, Qualifizierung und Controlling/Benchmarking.

Deutliche Wettbewerbsvorteile durch Exklusivitätsrechte oder Pools sind nur in einigen Fällen möglich. In den übrigen besteht der unverzichtbare Wettbewerbsvorteil vor allem aus höherer Perfektion. Sie entsteht dadurch, dass der Geschäftstyp und das kooperative Netzwerk in kleine „Module“ aufgeteilt werden und jedes einzelne Modul mit Hilfe von Experten optimiert wird - konsequent ausgerichtet auf die spezielle Situation des jeweiligen Geschäftstyps. Diese Vorgehensweise entspricht dem Fließbandprinzip „Arbeitsteilung und Spezialisierung“ in der Industrie und ist letztlich das Grundprinzip für die Steigerung der Produktivität.

Es ist mit relativ hohen Investitionen verbunden; sie sind jedoch vertretbar, weil das perfektionierte Konzept später von einer großen Zahl von Betrieben genutzt wird, die durch ihre Eintritts- und Franchise-Gebühren die Vorleistungen des Franchise-Gebers „abtragen“.

Grundsätzlich gilt dieser Weg der schrittweisen Optimierung selbstverständlich auch für solche Systeme, deren Kern ein Exklusivrecht oder ein Pool ist. Sie verfügen zwar bereits über einen Wettbewerbsvorteil, dürfen jedoch das durch die Gruppe gegebene Synergiepotential der gemeinsam finanzierten Perfektionierung nicht vernachlässigen. Davon abgesehen, ist der Prozess der Perfektionierung nicht mit der Entwicklung des Franchise-Konzeptes abgeschlossen.

Das Umfeld verändert sich immer schneller. Dies gilt für die Kundenanforderungen, das Niveau der im Markt angebotenen Produkte und Dienstleistungen, die Leistungsfähigkeit der Wettbewerber, den Stand der Technik in Logistik und Informatik sowie wissenschaftliche Erkenntnisse in Management, Organisation und Motivation. Daher ist ein Franchise-Geber mehr als ein Einzelunternehmer gezwungen, sein Konzept ständig zu optimieren.

Die Optimierung auf einem hohen Entwicklungsniveau erstreckt sich in der Regel auf eine Vielzahl kleiner Details. Dieses „Polieren“ des Konzepts ist nur möglich, wenn die einzelnen Elemente ganz klar definiert sind und ihr Zusammenwirken deutlich ist. Dies ist nur schriftlich möglich. Daher ist die schriftliche Dokumentation eine unverzichtbare Voraussetzung sowohl für die Entwicklung des Geschäftskonzeptes und des Franchise-Konzeptes als auch für die permanente Regeneration.

## **2. Erhöhung der Glaubwürdigkeit**

Der Franchise-Geber verkauft dem Franchise-Nehmer in einem besonderen Markt ein Produkt besonderer Art: eine „Schlüssselfertige Existenz“. Der „Markt“ für dieses Produkt findet sich auf Franchise-Messen und -Veranstaltungen, in Franchise-Katalogen, in Anzeigen der Franchise-Geber, auf Franchise-Plattformen oder durch Vermittlung von Consultants. Hat sich der Franchise-Nehmer für eine oder mehrere Branchen entschieden, hat er gewöhnlich die Auswahl zwischen mehreren Franchise-Systemen. Die Bewertung ist schwierig. Letztlich erwartet der Franchise-Nehmer von der neuen Existenz Gewinn und Sicherheit. Dies ist auch das „Produktversprechen“ des Franchise-Gebers. Doch woran soll der Franchise-Nehmer erkennen, ob die gekaufte Existenz erfolgversprechend ist und welche Sicherheit sie ihm bietet.

Auch der Franchise-Geber ist an dieser Stelle in einem Dilemma. Er muss zwar signalisieren, dass das Produktversprechen „Gewinn und Sicherheit“ mit sehr großer Wahrscheinlichkeit eintrifft, kann beides jedoch nicht garantieren. Letztlich hängt der Gewinn zu einem erheblichen Teil auch vom Engagement und Verhalten des Franchise-Nehmers ab.

In dieser Situation sucht der Franchise-Nehmer glaubwürdige Signale, die auf eine hohe und nachhaltige Erfolgswahrscheinlichkeit hindeuten.

Immaterielle und somit nicht greifbare Merkmale („Software“) sind hierfür ungeeignet, weil sie der Franchise-Nehmer mit seinen Kenntnissen und den ihm geläufigen Qualitätskriterien nicht bewerten kann. Daher kommen als Signal nur greifbare Dinge („Hardware“) in Frage, die er auch früher schon einmal an anderer Stelle kennen gelernt hat.

Ein solches „Signal“ ist insbesondere das Franchise-Handbuch. Es beschreibt in Wort und Bild die Marktsituation, den Geschäftstyp, die Wettbewerbsvorteile, Leistungs- und Informationsströme, die Franchise-Tools sowie die Spielregeln für eine reibungsarme Zusammenarbeit. Hat der Franchise-Geber diese „Mosaiksteine“ eines funktionsfähigen Franchise-Systems übersichtlich, verständlich und plausibel dargestellt, so ist es für den Franchise-Nehmer schon eher glaubwürdig, dass diese Erfolgselemente tatsächlich vorhanden sind und in der erwarteten Form wirken. Zumindest gewinnt der Franchise-Nehmer den Eindruck, dass sich der Franchise-Geber intensiv damit auseinandergesetzt hat.

Der Franchise-Nehmer kann die Know-how-Dokumentation im Beisein des Franchise-Gebers einsehen und sich im Detail davon überzeugen, wie nach den „Spielregeln“ des Systems einzelne Leistungen des Franchise-Gebers abgewickelt werden sollen. Übergeben wird das Franchise-Handbuch allerdings erst nach Abschluss des Vertrages. Sonst bestünde die Gefahr, dass das Know-how ohne den Schutz der vertraglich vereinbarten Vertraulichkeit aus der Hand gegeben würde.

Ein sinnvoll gegliedertes Handbuch und Extranet mit detaillierten Informationen und eine Know-how-Dokumentation in ansprechender grafischer Gestaltung erhöht somit die „Wertigkeit“ der immateriellen Leistungen des Franchise-Gebers.

Dies gilt insbesondere beim Verkauf der Franchise, wirkt aber in gleicher Weise, wenn der Franchise-Nehmer (oder einer seiner Berater) irgendwann einmal Anlass hat daran zu zweifeln, ob der Franchise-Geber wirklich das Konzept so sorgfältig geplant und optimiert hat, wie es das seriöse Franchising erfordert.

### **3. Präzisierung des Vertrages**

Ein Franchise-System bedeutet eine umfassende Vernetzung von Franchise-Geber und Franchise-Nehmer in nahezu sämtlichen Funktionen des franchisierten Betriebes. Um einen einheitlichen Auftritt im Markt und ein einheitliches, konzeptionsgerechtes Verhalten in sämtlichen Funktionen sicherzustellen, sind zahlreiche und detaillierte Vereinbarungen notwendig.

Die Fülle der erforderlichen Vereinbarungen sowie die Notwendigkeit unzweifelhafter, detaillierter, allgemein verständlicher Aussagen übersteigt das „Fassungsvermögen“ eines Franchise-Vertrages, der in der Regel ohnehin recht umfangreich ist.

Der Franchise-Vertrag bezieht sich daher überall dort, wo es um Detail von Merkmalen und Verfahren geht, auf das Franchise-Handbuch. Die entsprechenden Teile des Handbuchs sind als eine „Vertiefung“ des Vertrages anzusehen. Abgesehen davon kann der Vertrag nur dann wirklich konzeptionsgerecht abgefasst werden, wenn alle wesentlichen Merkmale und Verfahren des Geschäftstyps und des Franchise-Systems vorher detailliert dokumentiert sind und die systemgerechte „Kompatibilität“ der Einzelelemente untereinander aufgrund der präzisen Dokumentation überprüft wurde.

### **4. Aktualisierung des Konzepts**

Die Bedingungen des wirtschaftlichen Erfolgs ändern sich fortlaufend - in der Regel immer schneller. Der Franchise-Geber ist daher gezwungen, das Konzept des Geschäftstyps (also des Angebots im Markt) sowie das Konzept des Kooperationssystems (Ausschöpfen von Synergiepotentialen) ständig zu überprüfen und an neue Gegebenheiten anzupassen, soweit dies notwendig ist.

Wären Merkmale und Verfahren nur im Franchise-Vertrag festgeschrieben, könnten sie nur nach Verhandlungen und im Einvernehmen mit jedem einzelnen Franchise-Nehmer geändert werden. Bei einem großen Franchise-System mit vielen Franchise-Nehmern wäre dies in der Praxis nicht realisierbar. Einerseits wäre der Aufwand für die notwendigen Verhandlungen zu groß, andererseits wäre damit zu rechnen, dass nur ein Teil der Franchise-Nehmer zustimmt. Damit würde das Konzept „auseinander driften“; ein Teil der Franchise-Nehmer würde mit einem anderen Konzept arbeiten als der andere. Auftritt im Markt und Wettbewerbskraft würden beeinträchtigt. Davon abgesehen, könnte der Franchise-Geber zwei unterschiedliche Konzepte nicht mehr rationell handhaben.

Das Franchise-Handbuch gibt über die „Richtlinien“ dem Franchise-Geber die Möglichkeit, über notwendige konzeptionelle Anpassungen ohne formale Mitwirkung der Franchise-Nehmer (einseitig) zu entscheiden und sie konsequent durchzusetzen. Grundlage hierfür ist eine Klausel des Franchise-Vertrages, die sinngemäß ausführt: „... der Franchise-Geber kann die Richtlinien des Franchise-Handbuches einseitig ändern, wenn die Marktbedingungen oder der Stand der Technik dies im Interesse des gesamten Franchise-Systems erfordern sowie der rechtliche und wirtschaftliche Status des Franchise-Nehmers nicht verändert wird.“

In der Praxis geschieht die Änderung dadurch, dass der Franchise-Geber eine neue Fassung der jeweiligen Seiten oder Abschnitte des Franchise-Handbuches erstellt und diese dem Franchise-Nehmer zum Austausch übersendet. Zu diesem Zweck muss das Franchise-Handbuch als Ringordner angelegt sein; die Gliederung muss den Austausch von Seiten oder Abschnitten sowie Ergänzungen zulassen, ohne die anderen Teile des Handbuchs zu beeinflussen. Natürlich kann ein Franchise-Handbuch in Zeiten moderner Technik auch auf EDV-Datenträgern übergeben werden oder die Aktualisierung erfolgt über das systemeigene Extranet.

## **5. Übertragung des Know-hows**

Die Übertragung von Produkt- und Verfahrenswissen vom Franchise-Geber auf den Franchise-Nehmer gehört zu den Wesensmerkmalen des Franchise-Systems. Dies gilt in besonderem Maße für den klassischen Fall des gründenden Franchising mit Existenzgründern. Soweit nicht in Ausnahmefällen gewerberechtliche Beschränkungen entgegenstehen, sollte auch ein branchenfremder Franchise-Nehmer in der Lage sein, das franchisierte Geschäftskonzept umzusetzen, soweit er die grundsätzlich an einen Systemunternehmer zu stellenden Eigenschaften besitzt.

Intensive Schulung vor der Geschäftseröffnung sowie ständige Fortbildung in Seminaren, Erfahrungsaustausch-Tagungen und durch Training on the Job sind für das Franchising typisch. Die Funktion des Ausbilders und Trainers gehört zu den wichtigsten des Franchise-Gebers. Leitlinie ist das Franchise-Handbuch und das Extranet. In der Regel wird das Handbuch während der Grundschulung Punkt für Punkt durchgearbeitet, teilweise auch erst im Verlauf der Schulung übergeben oder vervollständigt. Das Durcharbeiten des Extranet ist ebenso Bestandteil der Grundausbildung von Franchise-Nehmer und deren Mitarbeiter.

Nach Abschluss der Schulung ist das Handbuch eine „Gebrauchsanweisung“ für den franchisierten Geschäftstyp und für das Kooperationssystem. Es behandelt alle wesentlichen Elemente und Verfahren. Wenn in der täglichen Arbeit des Franchise-Nehmers irgendeine konzeptionelle Frage auftaucht, soll er zunächst einmal im Handbuch nachlesen, ehe er über die „Hotline“ den Franchise-Geber telefonisch um Auskunft bittet. In dieser Hinsicht unterscheidet sich die Handhabung der „Unternehmenssoftware“ des Franchise-Systems nicht von der Handhabung der Software eines EDV-Herstellers.

Teilweise werden neben dem Franchise-Nehmer auch seine Mitarbeiter vom Franchise-Geber geschult und fortgebildet, teilweise muss der Franchise-Nehmer seine Mitarbeiter selbst einführen und qualifizieren. In diesem Fall dient das Handbuch dem Franchise-Nehmer als Grundlage. Es stellt einen durchgängigen Wissenstransfer sicher und gewährleistet, dass alle Stufen des Franchise-Systems auf demselben Wissensstand sind und nach denselben Leitlinien handeln.

## **6. Beweis der Seriosität**

Irgendwann einmal kann jeder Franchise-Geber in gerichtliche Auseinandersetzungen mit einem Franchise-Nehmer hineingezogen werden. In der Regel geht es dabei um die Erfüllung des Leistungsversprechens durch den Franchise-Geber oder um das Verhältnis von Unterstützungsleistung und Gebühren. Ausgelöst wird der Rechtsstreit oft dadurch, dass der Franchise-Nehmer die Zahlung der Franchise-Gebühr verweigert.

Wenn eine so komplexe Materie wie eine „Schlüssselfertige Existenz“ verkauft wird, sind meistens umfangreiche Erläuterungen notwendig. Da das eigentliche „Produktversprechen“, nämlich Gewinn und Sicherheit, erst nach längerer Zeit überprüfbar ist und zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nicht logisch abgeleitet werden kann, wertet der Franchise-Nehmer jede Einzelaussage des Franchise-Gebers als Teil des gesamten Leistungsversprechen. Beide Seiten haben daher Schwierigkeiten, im Falle einer gerichtlichen Auseinandersetzung zu beweisen, was wirklich versprochen wurde. Dies gilt vor allem, wenn der Konflikt erst nach mehreren Jahren entbrennt.

Abgesehen von dem Beweis zugesagter Leistungen im Detail bekommt die Know-how-Dokumentation in der Gerichtsverhandlung den Charakter des Indikators für seriöses Franchising. Aus der Darstellung des speziellen Know-how versucht der Richter abzuleiten, ob der Franchise-Geber dem Nehmer wirklich etwas zu bieten hat oder ein substanzloses Leistungsversprechen abgab.

Als Beweismittel dient das Franchise-Handbuch aber nicht nur vor Gericht, sondern auch bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer über die richtige Anwendung des Geschäftstyps und Kooperationssystems. Das Handbuch legt die vereinbarten Spielregeln im Detail fest. Wenn ein Franchise-Nehmer davon abweicht, wird der Franchise-Geber zunächst versuchen, mit Hinweis auf die Vertragstreue durch moralischen Druck den Franchise-Nehmer zum Einlenken zu bewegen. In diesem Fall können präzise Ausführungen im Handbuch häufig dazu beitragen, dass eine gerichtliche Auseinandersetzung vermieden wird, die letztlich für alle Beteiligten nachteilig ist.

## **Status des Handbuches**

Ein Handbuch besteht aus mehreren Teilen mit unterschiedlichen Status:

1. Merkmals- und Verfahrensbeschreibung
2. Unverbindliche Empfehlung
3. Verbindliche Standards: sie vertiefen den Franchise-Vertrag und sind das wirkungsvollste Instrument zur Durchsetzung des Weisungsrechtes des Franchise-Gebers

### **1. Merkmals- und Verfahrensbeschreibung**

Das Handbuch beschreibt die Marktsituation, das Leistungsangebot im Absatzmarkt, den Geschäftstyp sowie die Leistungs- und Informationsströme zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer im Detail. Die Beschreibungen sind Basisinformationen für die Verkaufsverhandlungen, für Schulung und Fortbildung, für die Argumentation bei Meinungsverschiedenheiten und gerichtliche Auseinandersetzungen. Sie dokumentieren Zustände und Abläufe, um sicherzustellen, dass alle Glieder des Systems konzeptionsgerecht und einheitlich zusammenwirken.

### **2. Unverbindliche Empfehlungen**

Neben den Beschreibungen enthält das Handbuch unverbindliche Empfehlungen. Sie erstrecken sich z.B. auf die Selbstdiagnose; d.h. die Vorgehensweise bei der Suche nach Fehlern in der Systemanwendung oder auf den Umgang mit den Mitarbeitern.

### **3. Verbindliche Richtlinien**

Besonders wichtig sind die verbindlichen Richtlinien. Sie haben "Vertragscharakter", denn sie enthalten Details, die wegen des Umfangs oder der notwendigen Flexibilität in den Franchise-Vertrag nicht aufgenommen werden konnten.

Die Richtlinien werden im Handbuch jeweils besonders gekennzeichnet. Üblich sind z.B. Richtlinien für Leistungsprogramm, Corporate Design, Werbekonzept, Bezugsquellen, Warenwirtschaftssysteme, Schulung, Fortbildung und System-Controlling. Die generelle Anforderung einer übersichtlichen, eindeutigen und leicht verständlichen Darstellung gilt für die Richtlinien selbstverständlich in besonderem Maße. Eine Zusammenfassung der Richtlinien sollte sich am Endes des Franchise-Handbuches befinden.

The image shows a page from a kika Franchise-System handbook. At the top left is the kika logo. The page title is '13 Der Systemschutz im kika Franchise-System' with a subtitle '13.4 Die Qualitätsstandards und Qualitätssicherung'. The main text states: 'Die Entwicklung von Qualitätsstandards ist ein wesentliches Kriterium des kika Franchise-Systems, um dem Endkunden gleichbleibende Leistungsfähigkeit und konstant hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität bieten zu können.' Below this, a blue arrow points to a grey box containing the guideline (RL): 'Darum erkennen die Franchise-Nehmer des kika Franchise-Systems die Notwendigkeit an, systemeigene Qualitätsstandards zu definieren und entsprechend einzuhalten.' Underneath the RL box, the text reads: 'Hoher Standard Die Qualität bezieht sich aber nicht nur auf die gehandelten Produkte, sondern auch auf den kika Komplett-Service, der'.

Beispiel für Richtlinie

## Die Kapitel eines Franchise-Handbuches

Die nachfolgende Darstellung ist eine allgemeine Übersicht über die Haupt-Kapitel eines Franchise-(Partner-)Handbuches, diese müssen für das jeweilige Franchise-System in Bezug auf Inhalt, Layout und Stil „zugeschnitten“ werden.

1. Vorwort
2. Die Know-how-Dokumentation
3. Fairplay Franchising
4. Das Konzept
5. Die Unternehmensphilosophie
6. Der Markt
7. Die Franchise-Zentrale
8. Die Franchise-Nehmer
9. Der Betrieb / der Standort
10. Die Produkte / Dienstleistungen
11. Die Marketingservices
12. Die Salesservices
13. Die Trainingservices
14. Die Managementservices
15. Der Systemschutz
16. Die Zusammenfassung der Richtlinien
17. Schlusswort



## Erstellungsrichtlinien

Folgende Regeln sind bei der Erstellung eines Franchise-Handbuches zu beachten:

- Klare Aussagen
- Klare Bilder
- Gegenwartsformulierung
- Positive Formulierung
- Einfache Sätze
- Wie eine Gebrauchsanleitung
- Einheitliches Layout (Formatvorlage)
- Klare Gliederung und Nummerierung
- Kernaussagen hervorheben bzw. herausstellen
- Richtlinien hinterlegen – optische Hervorhebung
- Zusammenfassung aller Richtlinien am Ende der Know-how Dokumentation
- Ringordner
- PDF fürs Intranet bzw. HTML mit Verlinkung



Beispiel für Fußzeile

## Erstellung von Handbüchern

Franchise-Systeme investieren viel Zeit und Geld in die Entwicklung von Know-how Dokumentationen, diese Investition sollen inhaltlich (tiefgreifendes, detailliertes Know-how) und äußerlich (hochwertige Präsentation und ansprechendes Layout) für den Franchise-Nehmer nachvollziehbar sein.

Das Handbuch ist ein Spiegelbild des Geschäftstyps und des Franchise-Systems. Es kann deshalb nur durch intensive Mitwirkung des Franchise-Gebers erstellt werden. Einerseits müssen seine Ideen uneingeschränkt in die Dokumentation des Konzepts einfließen, andererseits muss er das Konzept durch und durch kennen, um es konsequent vorleben zu können. Allerdings hat der Franchise-Geber nicht immer soviel Zeit, um eine detaillierte Beschreibung anzufertigen. Außerdem fehlt ihm häufig die Neigung oder Fähigkeit, komplizierte Sachverhalte übersichtlich und leicht verständlich darzustellen; er ist in der Regel ein „Macher“ und kein „Schreiber“.

Das Handbuch ist ein wichtiges Werkzeug im Franchise-Paket. Wenn sich der Franchise-Geber zum Ziel setzt, für jedes Element den jeweils richtigen Experten einzusetzen, muss auch für die Formulierung und Gestaltung des Handbuchs ein Spezialist herangezogen werden. In Anbetracht der besonderen Rolle des Handbuchs als Gradmesser für die Wertigkeit des Inhalts und die Seriosität des Systems gilt dies in besonderem Maße.

Soweit bei der Entwicklung des Konzepts Experten eingesetzt werden, beispielsweise für Werbung und IT, können die jeweiligen Teile des Handbuchs selbstverständlich nur von diesen Experten sachgerecht bearbeitet werden. Sie schreiben zwangsläufig in unterschiedlichem Stil. Eine ganzheitliche Bearbeitung durch einen Redakteur ist auch aus diesem Grund unabdingbar. Er hat nicht nur für einheitlichen Stil und einheitliche Gestaltung zu sorgen, sondern ist generell dafür verantwortlich, dass das Handbuch übersichtlich gegliedert, ansprechend gestaltet und leicht verständlich geschrieben ist. In den Händen des Franchise-Nehmers bekommt das Handbuch ein Eigenleben. Es muss so konzipiert sein, dass die Anwendung für den Franchise-Nehmer komfortabel ist und der bei praxisorientierten Menschen stets vorhandene Widerwille gegen Geschriebenes überwunden wird.

Es ist daher zweckmäßig, für die Erstellung der Know-how-Dokumentation einen Projektmanager zu benennen. Dies kann ein Mitarbeiter des Unternehmens sein, der Freude am Schreiben hat und bereits früher bewiesen hat, dass er die oben aufgeführten Anforderungen an ein Handbuch erfüllen kann. Selbstverständlich muss er darüber hinaus über ausreichende freie Kapazität verfügen; ein Zeitaufwand von 40 bis 60 Manntagen ist nichts Außergewöhnliches.

Vor der Erstellung des Handbuchs sollte der Projektmanager zunächst das Team der Experten in das Wesen des Franchising und die Anforderungen an das Handbuch einführen. Anschließend sollte jedes Teammitglied eine möglichst exakt beschriebene und gegliederte Aufgabenstellung erhalten. Je klarer die Aufgabe definiert ist, desto geringer ist die Gefahr von Missverständnissen, der Zeitbedarf sowie der Aufwand für die einheitliche Ausrichtung der Know-how-Dokumentation.

Grundlage für die Entwicklung des Handbuchs sollte eine sehr detaillierte Gliederung sein. Sie ist vom Projektmanager in einer Vorstufe auszuarbeiten. Typische Hauptpunkte sind beispielsweise: Franchising, Gebrauchsanweisung für das Handbuch, Leistungsprogramm, Markt, Kundenpotential und -struktur, Kundenanforderungen, Wettbewerb, Marketingkonzept, Geschäftstyp, Franchise-Konzeption, Systemzentrale, Corporate Design, Werbung, Verkaufsförderung, Verkauf, Lieferanten, Logistik, Informationssystem, Franchise-Service, System-Controlling, EDV, Kommunikation, Beratung und Betreuung.

Aus der Bündelung der Beiträge des Projektmanagers und der Fachexperten ergibt sich zunächst die inhaltliche Rohfassung. Sie enthält den Inhalt vollständig, hat jedoch noch keine einheitliche Sprache, kein einheitliches Layout und noch nicht die endgültige Gestaltung. Anhand dieser Fassung muss der Projektmanager überprüfen, ob alle Teile dem Gesamtkonzept entsprechen und miteinander „kompatibel“ sind. Es ist durchaus denkbar, dass sich die Beiträge verschiedener Experten in irgendeinem Punkt widersprechen. Ist dies der Fall, muss der Projektmanager im Dialog einen Konsens herstellen. Erst danach wird die stilistisch und grafisch endgültige Fassung erstellt.

Es ist zweckmäßig, auch das Werkzeug „Know-how-Dokumentation“ einem "Pilottest" zu unterziehen. Dabei sollten mehrere Außenstehende mit dem Wissensniveau eines typischen Franchise-Nehmers den Text lesen und überall dort Anmerkungen vornehmen, wo er nicht sofort ohne Nachdenken verständlich ist.

Das Handbuch ist das Steuerungs-Instrument des Franchise-Gebers und dessen Inhalte sind von diesem einseitig veränderbar (Änderungsvorbehalt des Franchise-Partners). Änderungen dienen der Optimierung des Konzeptes sowie der Anpassung an den Markt. Änderungen und Ergänzungen des Franchise-Handbuches teilt die Franchise-Zentrale den Franchise-Nehmern schriftlich oder in elektronischer Form mit.

Viele sehen im Franchise-Handbuch ein notwendiges Übel. Letztlich trägt aber das Handbuch auf mehreren Ebenen und in unterschiedlicher Weise dazu bei, den Erfolg des Franchise-Systems zu sichern. Die Autorin ist Franchise-Beraterin der Syncon International Franchise Consultants. Syncon hat in 25 Jahren Franchiseberatung über 150 Handbücher geschrieben bzw. mitgestaltet.

## Die Struktur des Extranets

Neben dem Handbuch ist das Extranet die Möglichkeit die Know-how-Dokumentation für den täglichen Gebrauch. Die nachfolgende Grafik zeigt die Zusammenhänge zwischen Franchise-Vertrag, Franchise-Handbuch und dem Extranet.

Franchise-Vertrag	Handbuch	Extranet
Juristische Formulierung der Rechte und Pflichten von Franchise-Geber und Franchise-Nehmer	Praxisorientierte Darstellung der Rechte und Pflichten als Anwendungs-Know-how zur systemgerechten Umsetzung des Konzeptes und des Betriebstyps durch den Franchise-Nehmer	Instrumente (Vorlagen, Checklisten, Muster u.s.w.) „fertig zum Einsatz“ für die Betriebsorganisation des Franchise-Nehmers

## Internet

Das www – world wide web hat sich mittlerweile als rasches und effizientes Mittel zur Kommunikation etabliert. Damit die Franchise-Nehmer jederzeit Zugriff auf das System-Know-how haben, erhalten sie mit Abschluss des Franchise-Vertrages Zugriff auf das systemeigene Extranet. Das Extranet ergänzt das Franchise-Handbuch mit Formularen, Checklisten, Vorlagen, Mustern, Tools und vieles mehr.

## Inhalte

In seiner täglichen Arbeit wird der Franchise-Nehmer durch das Extranet unterstützt, da er alle Instrumente für seine Betriebsorganisation „fertig zum Einsatz“ vorfindet. Neben dem schnellen Informationsfluss finden im Extranet auch gemeinsame Lernprozesse und Erfahrungsaustausch unter Franchise-Kollegen statt. Das Extranet ist eine dynamische Wissensdatenbank, die zum Erfolgsvorsprung der Franchise-Nehmer beiträgt.

## Passwort

Das Extranet ist ein geschlossenes Kommunikationssystem innerhalb des Internets. Zugang zu diesem Extranet und den damit verbundenen Informationen haben nur die Franchise-Nehmer und ihre Mitarbeiter über ein Passwort, dass den Franchise-Nehmern bei Vertragsunterzeichnung übergeben wird.



Franchise Web

Home | Suche | A1 net | A1 Partner Web

News

Produktsortiment

Werbung

Shop Management

Ansprechpartner

Qualität

Aus- & Weiterbildung

Diskussionsforum

Willkommen bei den News im Franchise Web



News



Produkt-  
sortiment



Werbung



Shop  
Management



Ansprech-  
partner



Qualität



Aus- & Weiter-  
bildung



Diskussions-  
forum

Beispiel Struktur Extranet

## Die Inhalte für die Erstellung einer Know-how-Dokumentation – eine Checkliste

### Werkzeug Know-how-Dokumentation

- Aufgabe
- Handhabung
- Aufbau
- Status

### Strategie/Konzept

- Leitbild
- Marktziele
- Vorsprungsmerkmale
- Strategie
- Erfolgsvoraussetzungen

### Umfeld

- Markt
- Wettbewerber
- Marktposition
- Marktbeobachtung

## **Fairplay Franchising**

- Wesen des Franchising
- Systemstruktur
- Funktionsverteilung
- Instrumente
- Verfahren
- Definition
- Merkmale
- Spileregeln

## **System-Zentrale**

- Historie
- Adresse, Daten
- Organisation
- Personal (mit Namen)
- Funktionen
- Aufgaben
- Partner-Management

## **Betriebstyp**

- Standort-Anforderungen
- Fläche/Flächenstruktur
- Funktionsgliederung
- Layout
- Einrichtung
- Ausstattung
- Planung
- Umsetzung
- Schlüsselfertige Übergabe
- Kennzeichnungselemente

## **Leistungsprogramm**

- Produkt-Philosophie
- Dienstleistungs-Philosophie
- Kernprogramm
- Ergänzungsprogramm
- Saisonale Schwerpunkte
- Konzeptionsgerechte Preis- und Konditionenspolitik
- Einkaufspolitik

## **Corporate Identity**

- Marke
- Name
- Slogan
- Außengestaltung
- Innengestaltung
- Kennzeichnungs-System
- Systemtypische Attribute
- Geschäftspapier
- Kfz-Beschriftungen
- Corporate Behaviour
- Corporate Culture
- Bekleidung

## **Marketing**

- Marketingkonzept
- Marketinginstrumente
- Zielgruppen
- Werbebotschaften
- Werbekonzept
- Mediaplan
- Verkaufsförderungsplan
- Dekoleitlinien
- Pressearbeit
- Werbe- und Verkaufsförderungsmittel
- Website
- Verpackung
- Gemeinsame Marketingplanung
- Aktive Marktbearbeitung

## **Verkauf / Vertrieb**

- Marktsegmente
- Kundenfrequenz
- Verkaufstechnik
- Argumentation
- Gesprächsablauf
- Verhalten
- Problemsituation
- Umgang Reklamationen
- Kundenkontakt
- Kreditkarten
- Gemeinsame Vertriebsplanung
- Aktive Marktbearbeitung

## Warenversorgung

- Lieferanten
- Rahmenverträge
- Bonifikation
- Werbekostenzuschüsse
- Musterung
- Belieferung
- Zentralregulierung
- Lieferbedingungen
- Versandform
- Reklamation

## Logistik

- Bestückungsplan
- Mindest-Lagerbestand
- Warenwirtschaftssystem
- Kassensystem
- Datenerfassung
- Disposition
- Preisauszeichnung
- Bestandsoptimierung

## Beschaffung

- Einrichtung
- Ausrüstung
- Ausstattung
- Werbemittel und Verkaufsförderungsmittel
- Marketingmaterial
- Betriebsmittel
- Versicherungen
- Energie
- Telefonie
- Kfz
- Sonstige Dienstleistungen

## Organisation

- Aufbauorganisation
- Personalbedarf
- Anforderungsprofile
- Stellenbeschreibungen
- Auswahlverfahren
- Ablauforganisation
- Arbeitsanweisungen
- Formularsystem

## **Aus- und Weiterbildung**

- Basistraining
- Weiterführende Trainings
- Verpflichtende Trainings
- Freiwillige Trainings
- Konzept zum Training der Mitarbeiter vor Ort
- Online-Training
- Blended learning
- Trainingstools

## **System-Controlling**

- Buchführung
- Leistungskennndaten
- Leistungsstatistik
- Kurzfristige Erfolgsrechnung
- Betriebsvergleiche
- Controlling und Benchmarking

## **Systemschutz**

- Schutzrechte
- Markenrechte
- Gebietsschutz
- Kundenschutz
- Standortschutz
- Gebühren
- Franchise-Vertrag
- Qualitätsstandards und Instrumente der Qualitätssicherung

SYNCON International Franchise Consultants  
Josef-Mayburger-Kai 82  
A 5020 Salzburg  
Tel.: +43 (0)662-874245-0  
Fax: +43 (0)662-874245-5  
www.syncon.at, office@syncon.at

SYNCON International Franchise Consultants  
Nördliche Auffahrtsallee 25  
D 80638 München  
Tel.: +49 (0)89-15916630  
Fax: +49 (0)89-15916634  
www.syncon.de, office@syncon.de