

Checkliste Know-how-Dokumentation Das Franchise-Handbuch...

... die wichtigste Dokumentation in Franchise-Systemen

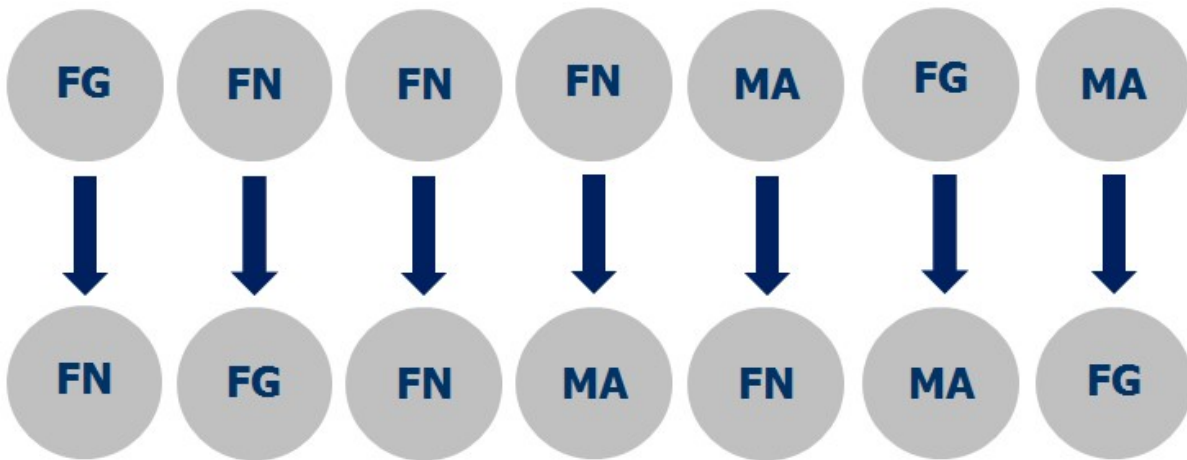
*„Es ist nicht genug zu wissen,
mann muss es auch anwenden.
Es ist nicht genug zu wollen,
mann muss es auch tun.“*
(Johann Wolfgang von Goethe)

Franchise-Partner bezahlen 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. Dieses Wissen muss in der Know-how-Dokumentation umfassend dokumentiert und somit nachvollziehbar vermittelt bzw. transferiert werden.

Die Know-how-Dokumentation rechtfertigt einerseits die Forderung nach laufenden Gebühren, andererseits dient sie als Handlungsanleitung für die tägliche Arbeit des Franchise-Partners.

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. Diese erfolgt in Form von Handbüchern und systemeigenen Intranets und/oder anderen Wissensdatenbanken. Die Know-how-Dokumentation ist ein unverzichtbares Werkzeug und zugleich Indikator für die Seriosität eines Franchise-Systems. Die Know-how-Dokumentation ist ein umfangreiches Ausbildungs-, Informations- und Nachschlagewerk. Die Inhalte der Know-how-Dokumentation und des Intranets stellen die Grundlagen für die system- und konzeptionsgerechte Anwendung des Geschäftstyps und des Franchise-Systems durch den Franchise-Partner dar.

Die Vermittlung dieses systemspezifischen Know-hows ist zentrales Element und Erfolgsfaktor für den einzelnen Franchise-Partner und das gesamte Franchise-System. Der Know-how-Transfer ist keine Einbahn-Straße vom Franchise-Geber zum Franchise-Partner und seinen Mitarbeitern, sondern findet auf bis zu sieben Ebenen statt. Die Kommunikation in einem Franchise-System erfolgt immer in beide Richtungen, besondere Bedeutung hat hierbei das Feedback vom Franchise-Partner an den Franchise-Geber über Veränderungen / Entwicklungen in seinem Markt.



Die Ebenen des Know-how-Transfers im Franchising

Im deutschsprachigen Raum gibt es kein eigenes Franchise-Recht. Franchise-Verträge stützen sich in einzelnen Passagen auf andere Rechtsverhältnisse. Die seit 1. Juni 2010 geltende EU-Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vertriebsbindungen verlangt von jedem Franchise-Geber eine ausreichende Dokumentation des System-Know-hows. Damit ist auf EU-Ebene festgelegt, dass ein seriöser Franchise-Geber sein geheimes Erfahrungswissen dokumentieren und dem Franchise-Partner zur Verfügung stellen muss.

Das Know-how eines Franchise-Systems muss laut der Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vertriebsbindungen geheim, wesentlich und identifiziert sein. Das heißt, dass systemspezifische Know-how umfasst Kenntnisse, die für den Franchise-Partner unerlässlich sind und in der Know-how-Dokumentation als solche beschrieben und erkennbar sind.

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.
- Die Know-how-Dokumentation ist die praxis- und prozessorientierte Darstellung der Rechte und Pflichten zur systemkonformen Umsetzung des Konzeptes und des Betriebstyps durch den Franchise-Partner und regelt die sogenannten „Hauptleistungsverpflichtungen“ der Franchise-Partnerschaft. Die Instrumente zur Umsetzung sind im systemeigenen Intranet zu finden (Vorlagen, Checklisten, Muster u.s.w.).

Unter Know-how ist ein Paket von nicht patentierten praktischen Kenntnissen, die auf Erfahrungen des Franchise-Gebers und Erprobungen durch diesen beruhen und die **geheim, wesentlich** und **identifiziert** sind. Hierbei bedeutet ...

- ... geheim, dass das Know-how nicht allgemein bekannt oder nicht leicht zugänglich ist;
- ... wesentlich, dass das Know-how Kenntnisse umfasst, die für den Franchise-Partner unerlässlich sind;
- ... identifiziert, dass das Know-how ausführlich genug beschrieben sein muss, um prüfen zu können, ob es die Merkmale des Geheimnisses und der Wesentlichkeit erfüllt.

(DFV Franchise-Compliance / Auszug Ethikkodex, 2016)

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-Partner die leihweise Übernahme des Franchise-Handbuches schriftlich bestätigt und sich verpflichtet es streng vertraulich zu behandeln. Der Franchise-Partner verpflichtet sich weiters nach der Beendigung der Franchise-Partnerschaft auf das systemspezifische Know-how (Print und online) nicht mehr zuzugreifen.

Die Form der Know-how-Dokumentation

Im Zeitalter der Digitalisierung hat sich auch das klassische Franchise-Handbuch hin zu einer Print- und Online-Fassung des systemspezifischen Know-hows entwickelt. Idealerweise erhält der Franchise-Partner vom Franchise-Geber ein hochwertiges „Buch der Franchise-Partnerschaft“ (gerne auch im Buchdruck), in dem die „festgeschriebenen“ Bestandteile des System-Know-hows ausformuliert sind: Philosophie, Konzept, Markt, Marke, Franchising... bis hin zu Strategie und Ziele des Franchise-Systems. Diese Inhalte verändern sich nicht und haben als Print-Version Bestand und vermitteln Beständigkeit, Seriosität und Wertigkeit.

Zusätzlich wird das konkrete Anwendungs- und Umsetzungs-Know-how in Form von detaillierten Prozessbeschreibungen und ergänzenden Tools digital zur Verfügung gestellt. So können Veränderungen und Entwicklungen zeitnah abgebildet werden.

Die Aufgaben der Know-how-Dokumentation

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

Die Know-how-Dokumentation ist idealerweise auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt und hat einen klaren Nutzen für den Leser, etwa Franchise-Partner, Mitarbeiter des Franchise-Partners, Mitarbeiter der Franchise-Zentrale, Berater der Franchise-Partner sowie der Franchise-Zentrale, Rechtsanwälte und Richter etc.

Die Funktionen der Know-how-Dokumentation

Die Know-how-Dokumentation hat sechs unterschiedliche Funktionen:

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

1. Optimierung des Konzepts

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

Ohne Wettbewerbsvorteile ist ein Franchise-System nicht vorstellbar. Der Franchise-Partner 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) und / oder ein höherer Perfektionsgrad in allen für den Erfolg des Franchise-Partners 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. Diese entsteht dadurch, dass der Geschäftstyp und das kooperative Netzwerk in kleine „Module“ aufgeteilt werden und jedes einzelne Modul (gegebenenfalls 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 im Franchising.

All das ist mit relativ hohen Investitionen verbunden; diese sind jedoch vertretbar, weil das perfektionierte Konzept später von einer großen Zahl von Betrieben genutzt wird, die durch ihre Einstiegs- und laufenden 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 Synergiepotenzial nicht vernachlässigen. Davon abgesehen ist der Prozess der Perfektionierung nicht mit der Entwicklung des Franchise-Konzeptes abgeschlossen.

Das wirtschaftliche 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 mittels Know-how-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-Partner in einem besonderen Markt ein Produkt besonderer Art: eine „schlüsselfertige Existenz“. Der „Markt“ für dieses Produkt findet sich auf Franchise-Messen und -Veranstaltungen, in Franchise-Katalogen, in Anzeigen der Franchise-Geber, auf Franchise-(Online-)Plattformen oder durch Vermittlung von Consultants. Hat sich der potenzielle Franchise-Partner für eine oder mehrere Branchen entschieden, hat er gewöhnlich die Auswahl zwischen mehreren Franchise-Systemen. Die Bewertung ist schwierig. Letztlich erwartet der Franchise-Partner von der neuen Existenz Gewinn und Sicherheit. Dies ist auch das „Produktversprechen“ des Franchise-Gebers. Doch woran soll der Franchise-Partner erkennen, ob die gekaufte Existenz erfolversprechend 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 eintritt, kann beides jedoch nicht garantieren. Letztlich hängt der Gewinn zu einem erheblichen Teil auch vom Engagement und aktiven Verhalten des Franchise-Partners ab.

In dieser Situation sucht der Franchise-Partner glaubwürdige Signale, die auf eine hohe und nachhaltige Erfolgswahrscheinlichkeit hindeuten. Immaterielle und somit nicht greifbare Merkmale („Software bzw. Softfacts“) sind hierfür ungeeignet, weil sie der Franchise-Partner mit seinen Kenntnissen und den ihm bekannten Qualitätskriterien meistens nicht bewerten kann.

Daher kommen als Signal nur greifbare Dinge („Hardware bzw. Hardfacts“) in Frage, die er auch früher schon einmal an anderer Stelle kennen gelernt hat.

Ein solches „Signal“ ist insbesondere die Know-how-Dokumentation. Sie beschreibt in Print und Online 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-Partner schon eher glaubwürdig, dass diese Erfolgselemente tatsächlich vorhanden sind und in der erwarteten Form wirken. Zumindest gewinnt der Franchise-Partner den Eindruck, dass sich der Franchise-Geber intensiv damit auseinandergesetzt hat.

Der potentielle Franchise-Partner 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. Übergeben wird die Know-how-Dokumentation (Buch der Franchise-Partnerschaft und Intranet-Zugangscodes) allerdings erst nach Abschluss des Franchise-Vertrages (Widerrufsfrist). Sonst bestünde die Gefahr, dass das Know-how ohne den Schutz der vertraglich vereinbarten Vertraulichkeit aus der Hand gegeben wird.

Ein sinnvoll gegliedertes Buch der Franchise-Partnerschaft in ansprechender grafischer Gestaltung, ergänzt um das Online-Know-how im Intranet 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-Partner (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 seriöses Franchising erfordert.

3. Präzisierung des Vertrages

Ein Franchise-System bedeutet eine umfassende Vernetzung von Franchise-Geber und Franchise-Partner 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 bzw. Regeln 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 Details von Merkmalen und Verfahren geht, auf die Know-how-Dokumentation. Die entsprechenden Teile der Know-how-Dokumentation 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 Einzelemente 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-Partner geändert werden. Bei einem großen Franchise-System mit vielen Franchise-Partnern 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-Partner zustimmt. Damit würde das Konzept „auseinander driften“; ein Teil der Franchise-Partner 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.

Die Know-how-Dokumentation gibt über die sogenannten „Richtlinien“ dem Franchise-Geber die Möglichkeit über notwendige konzeptionelle Anpassungen - ohne formale Mitwirkung der Franchise-Partner - (einseitig) zu entscheiden und sie konsequent durchzusetzen. Grundlage hierfür ist eine Klausel des Franchise-Vertrages, die sinngemäß ausführt: „... der Franchise-Geber kann die Richtlinien der Know-how-Dokumentation einseitig ändern, wenn die Marktbedingungen oder der Stand der Technik dies im Interesse des gesamten Franchise-Systems erfordern, solange der rechtliche und wirtschaftliche Status des Franchise-Partners und wesentliche Vertragsbestandteile nicht verändert werden.“

In der Praxis geschieht dies mittels Aktualisierung der Prozessbeschreibungen und Richtlinien in der Online-Know-how-Dokumentation (Intranet). Wichtig ist dabei, dass das Intranet den Änderungsverlauf abbilden bzw. nachvollziehen kann.

5. Übertragung des Know-hows

Die Übertragung von Produkt- und Verfahrenswissen vom Franchise-Geber auf den Franchise-Partner 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-Partner 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 Franchise-Systeme typisch. Die Funktion des Trainers gehört zu den wichtigsten des Franchise-Gebers. Leitlinien sind die Know-how-Dokumentation und das Intranet. In der Regel wird die Know-how-Dokumentation während der Grundschulung Punkt für Punkt durchgearbeitet, teilweise auch erst im Verlauf der Schulung übergeben oder vervollständigt. Das Durcharbeiten und Arbeiten mit dem systemeigenen Intranet ist ebenso Bestandteil der Grundausbildung vom Franchise-Partner und seinen Mitarbeitern.

Nach Abschluss der Grundausbildung ist die Know-how-Dokumentation eine „Gebrauchsanweisung“ für den franchisierten Geschäftstyp und für das Kooperationssystem. Sie behandelt alle wesentlichen Elemente und Verfahren. Die „Feuertaufe“ besteht die Know-how-Dokumentation dann, wenn in der täglichen Arbeit des Franchise-Partners irgendeine konzeptionelle Frage auftaucht und er zunächst einmal in der Know-how-Dokumentation nachliest, bevor 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-Partner auch seine Mitarbeiter vom Franchise-Geber trainiert, teilweise übernimmt der Franchise-Partner diese Aufgabe selbst. Auch hier dient die Know-how-Dokumentation dem Franchise-Partner als Grundlage. Sie stellt einen durchgängigen Wissenstransfer sicher und gewährleistet, dass alle Beteiligten des Franchise-Systems auf demselben Wissensstand sind und nach denselben Leitlinien handeln.

6. Beweis der Seriosität

Wenn auch selten, es kann jeder Franchise-Geber in gerichtliche Auseinandersetzungen mit einem Franchise-Partner hineingezogen werden.

In der Regel geht es dabei um die Erfüllung des Leistungsversprechens durch den Franchise-Geber, um das Verhältnis von Unterstützungsleistung und Gebühren, oder um die im Vertrauen auf das Konzept getätigten Investitionen. Ausgelöst wird der Rechtsstreit oft dadurch, dass der Franchise-Partner die Zahlung der Franchise-Gebühr verweigert.

Wenn eine so komplexe Materie wie eine „schlüsselfertige 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-Partner jede Einzelaussage des Franchise-Gebers als Teil des gesamten Leistungsversprechens. 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-hows kann der Richter ableiten, ob der Franchise-Geber dem Franchise-Partner wirklich etwas zu bieten hat, oder ein substanzloses Leistungsversprechen abgab.

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

Status der Know-how-Dokumentation

Die Know-how-Dokumentation besteht aus mehreren Teilen mit unterschiedlichem 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

Die Know-how-Dokumentation beschreibt die Marktsituation, das Leistungsangebot im Absatzmarkt, den Geschäftstyp sowie die Leistungs- und Informationsströme zwischen Franchise-Geber und Franchise-Partner 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 Beteiligten des Franchise-Systems konzeptionsgerecht und einheitlich zusammenwirken.

2. unverbindliche Empfehlungen

Neben den Beschreibungen enthält die Know-how-Dokumentation 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 bedeutsam 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 in der Know-how-Dokumentation jeweils besonders gekennzeichnet. Üblich sind z.B. Richtlinien für den Umgang mit Produkten / Dienstleistungen, Corporate Design, Marketing und Vertrieb, Bezugsquellen, Warenwirtschaftssystem, Training, Wirtschaftsplanung und System-Controlling, Schutzrechte... Die generelle Anforderung einer übersichtlichen, eindeutigen und leicht verständlichen Darstellung gilt für die Richtlinien selbstverständlich in besonderem Maße. Eine Zusammenfassung aller Richtlinien sollte sich am Ende der Know-how-Dokumentation befinden.

kika

1.3 Der Systemschutz im kika Franchise-System
1.3.1 Die Qualitätsstandards und Qualitätssicherung

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.

RL Darum erkennen die Franchise-Nehmer des kika Franchise-Systems die Notwendigkeit an, systemeigene Qualitätsstandards zu definieren und entsprechend einzuhalten.

Hoher Standard Die Qualität bezieht sich aber nicht nur auf die gehandelten Produkte, sondern auch auf den kika Komplett-Service, der

Beispiel Richtlinie

Die Kapitel der Know-how-Dokumentation

Die nachfolgende Darstellung ist eine allgemeine Übersicht über die Hauptkapitel einer Know-how-Dokumentation, diese müssen für das jeweilige Franchise-System in Bezug auf Inhalt, Layout und Stil „zugeschnitten“ werden. Das Inhaltsverzeichnis des Buchs der Franchise-Partnerschaft ist gleichzeitig Orientierung für die Struktur für die Online-Know-how-Dokumentation im Intranet:

- Vorwort
- Das Konzept
- Die Unternehmensphilosophie
- Der Markt
- Die Know-how-Dokumentation
- Fairplay Franchising
- Die Franchise-Zentrale
- Die Franchise-Partner
- Der Betrieb / Standort
- Die Produkte / Dienstleistungen
- Das Marketing und der Vertrieb
- Das Training
- Die Selbstorganisation (des Franchise-Partners)
- Der Systemschutz
- Die Zusammenfassung der Richtlinien
- Schlusswort

Die Online-Know-how-Dokumentation via das systemeigene Intranet stellt ein geschlossenes Kommunikationssystem innerhalb des Internets dar. Zugang zu diesem Intranet und den damit verbundenen Informationen haben nur die Franchise-Partner und ihre Mitarbeiter über ein Passwort, das den Franchise-Partnern bei Vertragsunterzeichnung übergeben wird.



Beispiel Struktur Intranet

Empfehlungen für den Schreibprozess

Folgende Erfahrungen haben sich im Prozess des Schreibens des Buchs der Franchise-Partnerschaft bewährt und sind nachfolgend als Empfehlungen zusammengefasst:

- Klare, verbindliche Aussagen
- klare Bilder
- Gegenwartsformulierung
- positive Formulierung
- einfache, kurze Sätze (KISS – keep it simple and stupid)
- ähnlich einer Gebrauchsanleitung
- einheitliches Layout (Arbeiten mit Formatvorlagen) und systemkonformes Wording
- klare Gliederung und Nummerierung
- Kernaussagen hervorheben bzw. herausstellen
- Richtlinien hinterlegen – optische Hervorhebung
- Zusammenfassung aller Richtlinien am Ende der Know-how-Dokumentation

- Ringordner bzw. Buchdruck
- detaillierte Prozessbeschreibungen in der Online-Know-how-Dokumentation (Intranaet) abbilden

1	Überschrift Hauptkapitel	Seitenzahl
1.1	Überschrift Unterkapitel	Stand: DATUM bzw. Versionsnummer

Beispiel Fußzeile

Erstellung von Know-how-Dokumentationen (Print und Online)

Franchise-Geber investieren viel Zeit und Geld in die Entwicklung ihrer Know-how Dokumentation, diese Investition sollen inhaltlich (tiefgreifendes, detailliertes Know-how) und äußerlich (hochwertige Präsentation und ansprechendes Layout beziehungsweise bedienungsfreundliche Online-Funktionalität) für den Franchise-Partner nachvollziehbar sein.

Die Know-how-Dokumentation ist ein Spiegelbild des Geschäftstyps und des Franchise-Systems. Sie kann deshalb nur durch intensive Mitwirkung des Franchise-Gebers erstellt werden. Einerseits sollen seine Ideen uneingeschränkt in die Dokumentation des Konzepts einfließen, andererseits muss er das Konzept durch und durch kennen, um es auch 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“.

Die Know-how-Dokumentation ist ein zentrales Werkzeug im sogenannten Franchise-Leistungspaket. Wenn sich der Franchise-Geber zum Ziel setzt, für jedes Element den jeweils richtigen Experten einzusetzen, dann sollte auch für die Formulierung und Gestaltung der Know-how-Dokumentation ein Spezialist herangezogen werden. In Anbetracht der besonderen Rolle der Know-how-Dokumentation als Gradmesser für die Wertigkeit des Inhalts und die Seriosität des Franchise-Systems, gilt dies in besonderem Maße.

Soweit bei der Entwicklung des Konzepts Experten eingesetzt werden, beispielsweise für Marketing / Vertrieb und IT, können die jeweiligen Teile der Know-how-Dokumentation 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 sinnvoll.

Er hat nicht nur für den einheitlichen Stil und die einheitliche Gestaltung zu sorgen, sondern ist generell dafür verantwortlich, dass die Know-how-Dokumentation übersichtlich gegliedert, ansprechend gestaltet und leicht verständlich geschrieben ist. In den Händen des Franchise-Partners bekommt die Know-how-Dokumentation ein „Eigenleben“ – sie soll so konzipiert sein, dass die Anwendung für den Franchise-Partner komfortabel ist und der bei praxisorientierten Menschen stets vorhandene, innere Widerstand gegen Geschriebenes überwunden werden kann.

Es ist daher zweckmäßig, für die Erstellung der Know-how-Dokumentation einen Projektmanager zu benennen. Dies ein Mitarbeiter des Franchise-Gebers sein, der Freude am Schreiben hat und bereits früher bewiesen hat, dass er die oben aufgeführten Anforderungen an eine Know-how-Dokumentation erfüllen kann. Und er benötigt ausreichend freie Kapazität - ein Zeitaufwand von 40 bis 60 Manntagen ist nichts Außergewöhnliches. Bewährt hat sich ebenfalls die externe Vergabe zur Erstellung der Know-how-Dokumentation an erfahrene Franchise-Spezialisten.

Vor der Erstellung der Know-how-Dokumentation sollte der Projektmanager zunächst die internen Abteilungen bzw. zuarbeitenden, externen Spezialisten (etwa für die Bereiche Marketing, Training, IT) in das Wesen des Franchising und die Anforderungen an die Know-how-Dokumentation einführen. Anschließend erhält jedes Projektteam-Mitglied eine möglichst exakt beschriebene und gegliederte Aufgabenstellung. 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 der Know-how-Dokumentation ist eine sehr detaillierte Gliederung (das Inhaltsverzeichnis). Sie ist vom Projektmanager in einer Vorstufe auszuarbeiten. Typische Hauptpunkte sind beispielsweise: Franchising, Gebrauchsanweisung für die Know-how-Dokumentation, Leistungsprogramm, Markt, Kundenpotential und -struktur, Kundenanforderungen, Wettbewerb, Marketingkonzept, Geschäftstyp, Franchise-Konzeption, Franchise-Zentrale, Corporate Design, Werbung, Verkaufsförderung, Verkauf, Lieferanten, Logistik, Informationssystem, Partner-Management, Controlling & Benchmarking, IT, System-Kommunikation, Qualitätssicherung...

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 (Corporate Wording), kein einheitliches Layout und noch nicht die endgültige Gestaltung. Anhand dieser Fassung überprüft der Projektmanager nun, 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, stellt der Projektmanager im Dialog einen Konsens her. Erst danach wird die stilistisch und grafisch endgültige Fassung (eventuell Buchdruck) erstellt.

Paralle zum Schreiben der Know-how-Dokumentation in Form eines Buchs der Franchise-Partnerschaft führt der Projektmanager eine Übersicht welche detaillierten Prozessbeschreibungen im Franchise-System bereits vorhanden sind, oder erst noch zu entwickeln sind und an welcher Stelle in der Online-Know-how-Dokumentation (Intranet) diese einzustellen sind; ergänzt um die notwendigen Tools zur Umsetzung durch den Franchise-Partner und seine Mitarbeiter. So entsteht eine umfassende Übersicht über die einzelnen Bestandteile der Know-how-Dokumentation und wo sie genau abzubilden sind, wer für die Überarbeitung / Fertigstellung verantwortlich ist und wie der Status / Timeline dazu ist.

Es ist zweckmäßig, auch das Werkzeug „Know-how-Dokumentation“ einem Pilottest zu unterziehen. Dabei sollten mehrere Außenstehende mit dem Wissensniveau eines typischen Franchise-Partners die Texte lesen bzw. im Intranet versuchsweise arbeiten und überall dort Anmerkungen vornehmen, wo Verständnisschwierigkeiten bestehen oder Fehlermeldungen angezeigt werden.

Die Know-how-Dokumentation ist das Steuerungsinstrument des Franchise-Gebers und deren Inhalte sind von diesem einseitig veränderbar (Änderungsvorbehalt gegenüber dem Franchise-Partner). Änderungen dienen der Optimierung des Franchise-Systems sowie der Anpassung an den Markt. Veränderungen und Ergänzungen der Know-how-Dokumentation teilt die Franchise-Zentrale den Franchise-Partnern in elektronischer Form mit.

Übersicht der möglichen Inhalte

Nachfolgend in Stichworten eine Übersicht der möglichen Inhalte für die Know-how-Dokumentation:

Werkzeug Know-how-Dokumentation

- Aufgabe
- Handhabung
- Aufbau
- Status
- Intranet

Strategie/Konzept

- Leitbild
- Marktziele
- Vorsprungsmerkmale
- Strategie
- Erfolgsvoraussetzungen

Umfeld

- Markt
- Wettbewerber
- Marktposition
- Marktbeobachtung

Fairplay Franchising

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

Franchise-Zentrale

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

Franchise-Partner

- Anforderungsprofil
- Zielgruppen
- Suche & Auswahl

- Systemintegration
- Beirat / Ausschüsse
- Notfallkonzept
- Nachfolgeregelung
- Expansionsmöglichkeiten

Betriebstyp

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

Leistungsprogramm

- Produkt-/Dienstleistungs-Philosophie
- Kernprogramm
- Ergänzungsprogramm
- saisonale Schwerpunkte
- konzeptionsgerechte Preispolitik und Konditionen
- Einkaufspolitik
- Weiterentwicklung und Innovation
- Qualitätssicherung

Corporate Identity

- Marke
- Name
- Slogan
- Außengestaltung
- Innengestaltung
- Kennzeichnungssystem

- systemtypische Attribute
- Geschäftspapiere
- KFZ-Beschriftungen
- Corporate Behaviour
- Corporate Culture
- Bekleidung

Marketing

- Marketingkonzept
- Marketinginstrumente
- Zielgruppen
- Werbebotschaften
- Werbekonzept
- Mediaplan
- Verkaufsförderungsplan
- Dekoleitlinien
- PR & Pressearbeit
- ...
- Website
- Social Media
- Werbe- und Verkaufsförderungsmittel
- Verpackung
- gemeinsame Marketingplanung
- aktive Marktbearbeitung

Verkauf / Vertrieb

- Marktsegmente
- Kundenfrequenz
- Verkaufstechnik
- Argumentation
- Gesprächsablauf
- Verhalten
- Problemsituation
- Umgang Reklamationen
- Kundenkontakt

- 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
- Mitarbeiter
- Anforderungsprofile
- Stellenbeschreibungen
- Auswahlverfahren
- Ablauforganisation
- Personaleinsatzplanung
- Arbeitsanweisungen
- Formularsystem
- Rahmenverträge
- System-Kommunikation (Meetings, ERFA-Tagungen)

Aus- und Weiterbildung

- Basistraining
- weiterführende Trainings verpflichtend / freiwillig)
- Konzept zum Training der Mitarbeiter vor Ort
- blended learning
- Trainingstools

System-Controlling

- Buchführung
- Leistungsdaten
- Leistungsstatistik
- kurzfristige Erfolgsrechnung
- Betriebsvergleiche
- Controlling und Benchmarking

Systemschutz

- Markenrechte
- Gebietsschutz
- Kundenschutz
- Standortschutz

- Franchise-Gebühren
- Franchise-Vertrag
- Qualitätsstandards und Instrumente der Qualitätssicherung

Das systemspezifische Know-how, welches in der umfassenden Know-how-Dokumentation beschrieben ist, macht eine Kooperationsform erst zu einem seriösen Franchisesystem. Das gesammelte Wissen und die Erfahrungswerte dienen einerseits als Verkaufsargument für eine Franchisepartnerschaft, gleichzeitig sind sie das Fundament der Grundausbildung für neue Franchisepartner und Mitarbeiter. Die Know-how-Dokumentation enthält das konkrete Anwendungs-Know-how für den Franchise-Partner und stellt neben der eingetragenen Marke und dem Konzept das schützenswerte Gut und Kapital eines Franchise-Systems dar. Die Know-how-Dokumentation ermöglicht den strukturierten und standardisierten Wissenstransfer vom Franchise-Geber auf den Franchise-Partner und seine Mitarbeiter und hat dadurch einen hohen Stellenwert in jedem Franchise-System.

Mag.^a Michaela Jung

Spezialistin für Know-how-Dokumentationen, Buch der Franchise-Partnerschaft

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)89-159166-33

Fax: +49 (0)89-159166-34

www.syncon.de, kontakt@syncon.de