

Das Master-Manual - die Know-how-Dokumentation für den Master-Partner

Michaela Jung, Senior Consultant, SYNCON International Franchise Consultants

Viele Wege führen zum Erfolg

Für erfolgreiche Franchise-Systeme ist der Schritt über die nationalen Grenzen hinaus logisch und verlockend. Das, was im eigenen Land so gut funktioniert, kann wohl im Ausland nicht Schiffbruch erleiden?! Die verschiedenen Strategien zur Expansion in internationale Märkte, deren Vorteile und Risiken können Sie im Beitrag von Waltraud Martius nachlesen.

Ist die Entscheidung für eine passende Expansionsstrategie gefallen (Direkt-Franchising, Joint Venture, Area Manager, Niederlassung, Master-Franchising), dann gilt es für den Franchise-Geber eine kritische Bestandsaufnahme zu machen, ob das eigene Franchise-System schon reif für den Schritt in die Internationalisierung ist. Nachfolgend meine Gedanken zur Bedeutung der Know-how-Dokumentation mit Fokus auf Master-Franchising als Weg in neue Märkte.

Master-Franchising

Im Master-Franchising erwirbt der Master-Partner das Recht das Franchise-System für sein Zielland zu übernehmen und selbst Franchise-Geber zu werden und gemeinsam mit seinen „Sub-Franchise-Partnern“ das Zielland (gemäß eines Gebietsentwicklungsplans) aufzubauen. Mittels eines Master-Franchise-Vertrages erhält der Master-Partner diese Rechte und gleichzeitig auch eine Reihe von Verpflichtungen auferlegt. Die Verpflichtungen des Master-Partners umfassen die Anpassung des Franchise-Systems auf das definierte Zielland, eine Phase der Erprobung („Pilotierung“) und die Suche und Anbindung von geeigneten Franchise-Partnern.

Mit der Entscheidung für Master-Franchising zieht der Franchise-Geber X eine zusätzliche Ebene in seinem Franchise-System ein. Im eigenen, nationalen Markt ist der Franchise-Geber X in direktem Kontakt mit seinen Franchise-Partnern. Im ausländischen Markt wird der Master-Partner zum Franchise-Geber Y. Der Franchise-Geber X tritt nur in Ausnahmefällen (die klar geregelt sind) in direkten Kontakt mit den Franchise-Partnern des Franchise-Gebers Y. Um den Master-Partner zum erfolgreichen Franchise-Geber Y in seinem, nationalen Markt zu machen, braucht er Know-how und Instrumente vom Franchise-Geber X an die Hand.

Gewusst wie – das Know-how für den Master-Partner

Die Know-how-Dokumentation für den Master-Partner - das sogenannte Master-Manual - spielt dabei eine zentrale Rolle. Die mit 1. Juni 2010 von der EU-Kommission erlassene „Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vertriebsbindungen“ (die den Rechtsrahmen für Franchising in Europa vorgibt) verlangt vom Franchise-Geber ein systemspezifisches Know-how, das als solches identifizierbar, bedeutsam und für den Franchise-Partner nützlich sein muss. Diese Forderung gilt auch für die Know-how-Dokumentation, die der Master-Partner erhält.

In der Know-how-Dokumentation für den Franchise-Partner (Franchise-Handbuch und Intranet) gibt der Franchise-Geber konkretes Anwendungswissen und Instrumente weiter zur täglichen Umsetzung am Standort. In der Know-how-Dokumentation für den Master-Partner (Master-Manual und Intranet) gibt der Franchise-Geber systemspezifisches Know-how an den Master-Partner für den professionellen Aufbau und die Führung seines nationalen Franchise-Systems und die Aufgabenteilung in der Zusammenarbeit zwischen Franchise-Geber und Master-Partner.

Dieser Wissenstransfer von der Franchise-Zentrale an den Master-Partner liegt meist nicht fertig konzipiert in der Schublade. Darum ist es als Franchise-Geber sinnvoll, sich gleichzeitig mit den Expansionsplänen auch Gedanken über die zusätzliche Ebene im Wissenstransfer zu machen und ein Zeit- und Kostenbudget (interne Kosten / externe Kosten) dafür vorzusehen. Standardmäßig beinhaltet die Know-how-Dokumentation bis hinauf in die Masterebene folgende Bestandteile:

- Master-Manual
- Intranet auf der Masterebene
- Master-Franchise-Vertrag
- Vorlage Franchise-Handbuch (für den zukünftigen Franchise-Partner)
- Vorlage Intranet (für den zukünftigen Franchise-Partner)
- Vorlage Franchise-Vertrag (für den zukünftigen Franchise-Partner)

... und alle ergänzenden Instrumente zur Umsetzung, wie etwa Gebietsentwicklungsplan und Wirtschaftsplanung für den Master-Partner selbst, Konzepte und Instrumente für die Rekrutierung sowie für die laufende Beratung und Betreuung der Franchise-Partner, Muster-Erfolgsplanung und Finanzierungsmodelle für den Franchise-Partner, Muster-Trainingskonzept für den Franchise-Partner und seine Mitarbeiter, Muster-Controlling- und Benchmarkinginstrumente für den Franchise-Partner, Muster-Marketinginstrumente zur lokalen Umsetzung durch den Franchise-Partner und vieles mehr.

Die Aufgabenteilung im Master-Franchising

Das Know-how auf der Masterebene ist der Leitfaden für den Master-Partner zum möglichst raschen Erfolg in seinem definierten Markt, unter der Bedingung der aktiven und systemkonformen Umsetzung durch den Master-Partner. Teil des Erfolges ist die notwendige Adaptierung des Franchise-Systems durch den Master-Partner auf seine nationalen Gegebenheiten (rechtliche, wirtschaftliche und politische Faktoren / Kultur und Mentalität des Landes). Dafür erhält der Master-Partner alle Bestandteile der Know-how-Dokumentation für seine zukünftigen Franchise-Partner (Franchise-Handbuch, Intranet, Franchise-Vertrag) in Form von Vorlagen, die es zu testen und zu adaptieren gilt. Die Verpflichtung zur Adaptierung durch den Master-Partner ist ein wesentlicher Bestandteil in der Partnerschaft mit dem Franchise-Geber.

Diese Aufgabenteilung ist notwendig und entspricht dem Prinzip der „vertikalen Arbeitsteilung“ im Franchising: Jeder erfüllt im System, diejenigen Aufgaben und Arbeiten, die er aufgrund seiner Funktion am besten erfüllen kann. Genau darum hat sich der Franchise-Geber für Master-Franchising entschieden: Der Master-Partner erhält seinen nationalen Markt zur alleinigen Bearbeitung und bringt im Gegenzug die wichtigen „vor Ort-Kenntnisse“ in die Partnerschaft mit ein, die das Fundament des gemeinsamen Erfolges bilden.

In der Praxis durchläuft das Franchise-System im neuen Markt des Master-Partners eine Phase der Pilotierung an ein bis zwei (meist) eigenen Standorten. Dadurch gewinnt der Master-Partner wichtige Erkenntnisse, die er in seine nationale Know-how-Dokumentation (Franchise-Handbuch, Intranet, Franchise-Vertrag) für seine zukünftigen Franchise-Partner einfließen lässt. Ist eine Adaptierung des Franchise-Systems im Markt des Master-Partners immer notwendig? Ja! So klein die Adaptierungen auch sein mögen. Es ist wichtig, dass sich der Master-Partner bewusst macht, dass das Franchise-System in seinem Markt Neuland betritt.

Mit jedem neuen Franchise-Partner multiplizieren sich die Erfolgsfaktoren eines erprobten Franchise-Systems, aber auch die Schwächen eines zu wenig ausgereiften bzw. zu wenig adaptierten Franchise-Systems. Und die ersten, zufriedenen Franchise-Partner sind für den Master-Partner die wichtigsten, denn sie sind die positive Referenz für die Gewinnung weiterer Franchise-Partner.

Von Deutschland nach Österreich – wie weit kann der Weg schon sein?

Österreich liegt so nah, wenn deutsche Franchise-Systeme planen ihr System international zu multiplizieren. Die Rahmenbedingungen lassen eine Expansion auf den ersten Blick als „Kinderspiel“ erscheinen: gleiche, verbindende Sprache; gleicher Kulturkreis; angrenzendes Nachbarland; etc. Oftmals wird Österreich auch einfach als 17. Bundesland betrachtet und behandelt.

Aufgepasst, das Gewerberecht in Österreich ist strikter, als in Deutschland und verlangt vielleicht eine Gewerbeberechtigung, die in Deutschland nicht notwendig ist. Die österreichische Behörde unterteilt in „freie“ und „gebundene“ Gewerbe und für letztere ist eine Gewerbeberechtigung vorzuweisen. Das zu wissen ist einerseits gesetzlich notwendig und andererseits sehr hilfreich bei der Erstellung eines Anforderungsprofils an zukünftige Franchise-Nehmer in Österreich.

Das engmaschige Gewerberecht in Österreich ist nur ein möglicher Stolperstein, der vom Master-Partner bereits im Prozess des detaillierten Kennenlernens mit dem Franchise-Geber zu beachten ist. Die bereits beschriebenen „vor Ort-Kenntnisse“ des (zukünftigen) Master-Partners fließen dabei als wichtiges Know-how mit ein.

Die Inhalte des Master-Manuals

Für einen reibungsarmen und erfolgreichen Start im eigenen Land bekommt der Master-Partner eine detaillierte Know-how-Dokumentation an die Hand – das sogenannte Master-Manual. Vom Umfang her ist das Master-Manual meist schmaler, im Vergleich zum Franchise-Handbuch für den Franchise-Partner, da auf das Franchise-Handbuch Bezug genommen wird. Es werden die relevanten Inhalte aus dem Franchise-Handbuch nicht einfach in das Master-Manual kopiert („doppelt gemoppelt“), sondern an entsprechender Stelle erfolgt ein Verweis auf das jeweilige Kapitel / Unterkapitel im Franchise-Handbuch. Da der Master-Partner im Rahmen seines Trainings auch verpflichtend an der Grundausbildung für Franchise-Partner teilnimmt, ist er mit den Inhalten des Franchise-Handbuches vertraut und kann das Know-how aus dem Master-Manual darauf aufsetzen.

Das Franchise-Handbuch ist ein Spiegelbild des Franchise-Leistungspaketes durch den Franchise-Geber und gliedert sich in die großen Prozessbereiche Franchise-Partner, Franchise-Zentrale, Produkte / Dienstleistungen, Outlet, Marketing, Management, Training und Systemschutz. Das Master-Manual wiederum ist parallel zu den Phasen einer Franchise-Partnerschaft strukturiert:

- Rekrutierung (Suche und Auswahl von Franchise-Partnern)
- Systemintegration (Anbindung des Franchise-Partners an das System)
- laufende Franchise-Partnerschaft
- De-Rekrutierung (die professionelle Trennung von einem Franchise-Partner)

Ich empfehle in einem einleitenden Kapitel über das Konzept, die Philosophie und die Internationalisierungsstrategie zu schreiben, um dem Master-Partner aufzuzeigen, welche Ziele gemeinsam erreicht werden sollen. Sinnvoll ist es auch ein Kapitel über die konkrete Arbeitsteilung zwischen Franchise-Zentrale und Master-Partner (Länder-Zentrale) zu erarbeiten. Es wird beschrieben welche Rechte und Pflichten beide Seiten in der Zusammenarbeit miteinander haben und wie konkret die Aufgabenteilung in den einzelnen Phasen (siehe oben) erfolgt. Dadurch wird sichergestellt, dass Doppelarbeiten beziehungsweise Nicht-Erbringung von Leistungen gegenüber den Franchise-Partnern vermieden werden.

Ein Kapitel über den Know-how-Transfer beschreibt wie und mit welchen Instrumenten (Master-Manual, Master-Franchise-Vertrag, Intranet für den Master-Partner, Franchise-Handbuch, Franchise-Vertrag, Intranet für den Franchise-Partner) ein durchgängiger Informationsfluss von der Franchise-Zentrale über den Master-Partner bis zum Franchise-Partner mit seinen Mitarbeitern sichergestellt wird.

In der Startphase des Master-Partners ist das Aufsetzen seiner Länder- bzw. Master-Zentrale eine wichtige Aufgabe. Ein entsprechendes Kapitel im Master-Manual beschreibt die notwendige Infrastruktur für die Zentrale des Master-Partners, ebenso wie Vorgaben zur Beschaffung und Logistik. Da die Franchise-Zentrale eine Mitverantwortung für den Erfolg des Master-Partners trägt, erhält der Master-Partner Vorlagen für seine ganzheitliche Unternehmensplanung, die er individuell für sein Land und gemäß des vereinbarten Gebietsentwicklungsplans erarbeitet.

Die konkreten Leistungen, die der Master-Partner für seine Franchise-Partner erbringt, werden in einzelnen Kapiteln gemäß den Phasen der Franchise-Partnerschaft (Rekrutierung, Systemintegration, laufenden Partnerschaft und De-Rekrutierung) beschrieben und idealerweise um ein Prozesse-Manual für die internen Arbeitsschritte in der Zentrale des Master-Partners ergänzt.

Neben der Adaptierung des Franchise-Systems nach außen, braucht es auch eine Adaptierung nach innen. In der Franchise-Zentrale müssen interne Abläufe verändert werden, um eine optimale Betreuung des Master-Partners gewährleisten zu können. Dazu ist es hilfreich auch ein internes Prozesse-Manual für die Franchise-Zentrale zu erarbeiten bzw. um den Faktor Internationalisierung zu erweitern.

Erfolgreich - egal ob national oder international - wird im Franchising nicht der Einzelne alleine, sondern im Verbund. Das aktive Engagement des Einzelnen stärkt das Franchise-System und die Kraft des Franchise-Systems unterstützt den einzelnen Master-Partner, Franchise-Partner, Mitarbeiter. Oder, wie es der römische Kaiser Marc Aurel formuliert hat: „Was dem Schwarm nicht nützt, das nützt auch der einzelnen Biene nicht“.

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)89-15916633
Fax: +49 (0)89-15916634
www.syncon.de, kontakt@syncon.de