

Das Handbuch als „Werkzeugkasten“ des Franchise-Nehmers

Dr. Hubertus Boehm

Seit Jahren gehört das Thema "*Franchise-Handbuch*" zu den Schwerpunkten bei Diskussionen über den Weg zum Aufbau eines Franchise-System. Die von der EU-Kommission erlassene Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vertriebssysteme verleiht dem Handbuch einen hohen Stellenwert im Rahmen des Franchise-Pakets. Nach dieser Verordnung ist das Handbuch nicht nur unverzichtbares "Werkzeug" des Franchise-Gebers, sondern zugleich Indikator für die Seriosität eines Franchise-Systems. Er kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn der auf Dauer kaum vermeidbare Fall einer gerichtlichen Auseinandersetzung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer eintritt.

In Deutschland gibt es kein spezielles Franchise-Recht. Franchise-Verträge stützen sich in einzelnen Passagen auf andere Rechtsverhältnisse, wie Lizenzgewährung, Kauf und Dienstleistung. Diese "Rechtsmodule" und die bisher noch wenigen Gerichtsurteile werden dem Wesen des umfassenden kooperativen Beziehungsgeflechts in einem Franchise-System nicht gerecht. Somit besteht rechtlich ein großer Freiraum ohne klare Orientierungspunkte. Dies gilt insbesondere für das ausgewogene Verhältnis von Geben und Nehmen. In dieser Situation bietet die Gruppenfreistellungsverordnung der EG-Kommission einem Orientierung suchenden Richter erstmals eine "Messlatte" für seriöses Franchising. Obwohl die Verordnung formal nur für grenzüberschreitende Franchise-Systeme in der EU gilt, ist sie mangels anderer Leitlinien de facto auch zum Maßstab für rein nationale Franchise-Systeme geworden.

Der Merkmalskatalog der Verordnung für die vom Kartellverbot ausgenommenen Franchise-Systeme enthält u.a. einen (indirekten) Hinweis auf das Franchise-Handbuch. Damit wurde erstmals von einer hoheitlichen Institution festgelegt, dass ein seriöser Franchise-Geber sein geheimes Erfahrungswissen dokumentieren und dem Franchise-Nehmer auch in schriftlicher Form zur Verfügung stellen muss.

Die Notwendigkeit eines Handbuchs war zwar unter Franchise-Experten nie umstritten, die quasigesetzliche Einstufung als Seriositätsindikator ist aber mehr als eine bloße Bestätigung bisheriger Erkenntnisse; sie hat juristische Konsequenzen und kann durchaus darüber entscheiden, ob ein Prozess verloren geht oder nicht. Über die für ein Franchise-System

typische Kettenreaktion kann sie in einem solchen Fall darüber hinaus den Bestand des gesamten Franchise-Systems beeinflussen.

Es ist daher kein Wunder, dass das Franchise-Handbuch in den letzten Jahren in den Brennpunkt des Interesses gerückt ist. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend das Handbuch als Werkzeug des Franchise-Gebers systematisch "beleuchtet", und zwar getrennt nach den Aspekten "Funktion", "Status" und "Erstellung".

Die Funktionen des Handbuchs

Das Franchise-Handbuch hat mehrere Funktionen:

- * Optimierung des Konzepts
- * Erhöhung der Glaubwürdigkeit
- * Präzisierung des Vertrages
- * Aktualisierung des Konzepts
- * Übertragung des Know-hows
- * Beweis der Seriosität.

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, 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 Be-

kanntheitsgrad (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 Marketing, Organisation, Logistik, Informatik und Qualifizierung.

Deutliche Wettbewerbsvorteile durch Exklusivitätsrechte oder Pool sind nur in einigen besonderen 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 Fließband-Prinzip "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 Synergiepotenzial der gemeinsam finanzierten Perfektionierung nicht vernachlässigen. Davon abgesehen ist der Prozess der Perfektionierung nicht mit der Entwicklung des Franchise-Konzepts 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. Der alte Spruch "Wer aufhört zu rudern, fällt zurück" gilt für den Anführer des "Geleitzugs Franchise-System" erst recht. 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 oder grafisch möglich. Daher ist die schriftliche Dokumentation eine unverzichtbare Voraussetzung sowohl für die Entwicklung des Geschäftskonzepts und des Franchise-Konzepts als auch für die permanente Regeneration.

Erhöhung der Glaubwürdigkeit

Der Franchise-Geber verkauft dem Franchise-Nehmer in einem besonderen Markt ein Produkt besonderer Art: eine "schlüsselfertige Existenz". Der "Markt" für dieses Produkt findet sich auf der jährlichen Franchise-Messe, in Franchise-Katalogen sowie den Anzeigen der Franchise-Geber unter der Rubrik "Geschäftskontakte" in der Fach- und Tagespresse. 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 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 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 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 es 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 mit detaillierten Informationen 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 haben daran zu zweifeln, ob der Franchise-Geber wirklich das Konzept so sorgfältig geplant und optimiert hat, wie es das seriöse Franchising erfordert.

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 Details 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.

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 Synergiepotenzialen) 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" (siehe unten) 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-Handbuchs 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-Handbuchs 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.

Übertragung des Know-how

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 (z.B. Handwerksrolle), sollte auch ein branchenfremder Franchise-Nehmer in der Lage sein, das franchisierte Geschäftskonzept umzusetzen, soweit er die grundsätzlich an einen System-Unternehmer 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. In der Regel wird das Handbuch während der Schulung Punkt für Punkt durchgearbeitet, teilweise auch erst im Verlauf der Schulung übergeben oder vervollständigt.

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 "Unternehmens-Software" 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.

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 "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-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 das Handbuch (wie bereits erwähnt) 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 Handbuchs

Das Handbuch hat mehrere Teile mit jeweils unterschiedlichem Status:

- Merkmals- und Verfahrensbeschreibung
- Unverbindliche Empfehlungen
- Verbindliche Richtlinien.

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.

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. Hier unterscheidet sich das Franchise-Handbuch kaum von einem EDV-Handbuch. Soweit das Geschäftskonzept EDV-Systeme beinhaltet, ist das EDV-Handbuch zugleich Bestandteil des System-Handbuchs.

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.

Erstellung von Handbüchern

Das Handbuch ist ein Spiegelbild des Geschäftstyps und des Franchise-Systems. Es kann daher nicht ohne eine 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 EDV, 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 des Handbuchs 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 des Handbuchs.

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

Der inhaltliche Beitrag des Projektmanagers erstreckt sich auf die nichtfachspezifischen Teile. Seine thematischen Schwerpunkte sind Markt, Strategie, Geschäftskonzept, Unternehmenskultur, Organisation, Franchise-Services und System-Controlling.

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 "Handbuch" 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. Der Text sollte so in den Leser "hineinfließen", dass der Leser, ohne es zu merken, ständig zustimmend mit dem Kopf nickt. Sobald er aufhört zu nicken, ist irgend etwas unklar formuliert.

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. Daher bedarf es nicht erst der Gruppenfreistellungsverordnung der EU, um dem Handbuch einen hohen Stellenwert im Instrumentarium des Franchise-Gebers zuzuordnen.

SYNCON GmbH
International Franchise Consultants
Nördliche Auffahrtsallee 25
80638 München
Tel +49 – 89 -159 166 30
Fax: +49 – 89 -159 166 34
hubertus.boehm@syncon.de
www.syncon.de