

Das Leistungs-Paket

Einleitend

Das Leistungs- oder Franchise-Paket ist die Darstellung (Idealerweise grafisch) des Leistungsspektrums des Franchise-Gebers. All diejenigen Leistungen, Erfahrungen, Know-how und Services, die in den Jahren der Entwicklung des Franchise-Systems zusammen getragen wurden, werden hier komprimiert dargestellt. Aber es fehlen auch nicht rechtliche Bedingungen (Franchise-Vertrag, Franchise-Handbuch, Franchise-Gebühren, Schutzrechte und ähnliches) sowie auch Anforderungen an den Franchise-Nehmer. Vereinfacht heißt das: „hier sieht der Franchise-Nehmer, was der Franchise-Geber ihm alles bietet“.

In das Leistungs-Paket eines Franchise-Systems ist die Franchise-Strategie für den gemeinsamen, wirtschaftlichen Erfolg aller beteiligter Partner eingeschrieben. D.h. bevor der Franchise-Geber seine konkreten Leistungen für seine Franchise-Nehmer konzipiert, müssen die Strategie klar festgelegt und Unternehmensziele definiert sein. Die Unternehmensziele werden dann mit dem Leistungs- oder Franchise-Paket verwirklicht.

Strategie

Franchising ist „Partnership for profit“: Der Franchise-Geber bietet seinen Franchise-Nehmern nicht nur Produkte / Dienstleistungen oder einen Geschäftstyp, sondern letztlich Gewinnchancen, denn das Produktversprechen des Franchise-Gebers für das Produkt "schlüsselfertige Existenz" lautet: "Gewinn und Sicherheit".

Das eigentliche "Produkt" des Franchise-Gebers ist somit eine zukunftsichere und gewinnbringende Existenz - nicht die Waren oder Dienstleistungen. Die Gewinnerwartungen ergeben sich aus Wettbewerbsvorteilen irgendeiner Art. Dies könnte ein unvergleichliches Produkt sein, zum Beispiel der Exklusivvertrieb einer für die Kunden attraktiven, technischen Innovation. In der Praxis ist dieser Fall allerdings relativ selten.

Gewöhnlich sind die Produkte und Dienstleistungen der Franchise-Geber mit denen der Wettbewerber vergleichbar. Somit müssen die Wettbewerbsvorteile im allgemeinen aus dem Produkt "Geschäftstyp" generiert werden. In der Entwicklung der Franchise-Strategie ist darum die Abklärung der Franchise-Fähigkeit und -Eignung dieses Geschäftstyps der 1. Schritt.

Ein Geschäftskonzept ist dann franchisefähig, wenn es in folgenden Bereichen stark ist:

- **Marktpotential:** Voraussetzung für Franchise-Erfolge ist selbstverständlich ein auf Dauer gesichertes Marktpotential (mindestens auf 10 Jahre).
- **Wettbewerbskraft:** die Frage nach dem Marktpotential bezieht sich auf die Größe des "Kuchens". Entscheidend für den Erfolg des Franchise-Nehmers ist der von ihm erreichbare Anteil am "Kuchen".
- **Attraktivität der Franchise-Existenz:** ein Franchise-Geber muss nicht nur Wettbewerbsvorteile im Absatzmarkt besitzen, sondern auch im „Markt der Existenzen“ attraktiv sein. Die Attraktivität bei potentiellen Franchise-Nehmern ergibt sich aus den Anforderungen an seine "Schlüsselfertige Existenz": Gewinn, Sicherheit und Lebensfreude.

Ausschlaggebend für die Attraktivität ist, in welchem Umfang das Franchise-Paket den wirtschaftlichen Erfolg des Franchise-Nehmers fördert.

- **Übertragbarkeit:** eine wirkungsvolle Erfolgsformel ist nur dann in Franchising multiplizierbar, wenn ihre dezentral beim Kunden zu erbringenden Elemente auf eine größere Zahl von Franchise-Nehmern übertragen werden können. Der Markterfolg muss unabhängig von der Persönlichkeit des Franchise-Gebers beliebig reproduzierbar sein. Die gilt insbesondere für Dienstleistungen, die häufig wesentlich von persönlichen Merkmalen des Dienstleisters geprägt sind.
- **Partnerpotential:** der Wert einer übertragbaren Erfolgsformel ist weitgehend vom Potential der Franchise-Nehmer abhängig, die dem Anforderungsprofil des Franchise-Gebers entsprechen. Hinsichtlich des Potentials ist zu unterscheiden in: Existenzgründer, d.h. neue Existenzen, oder Existenzsicherer, d.h. bestehende Betriebe.
- **Durchsetzungskraft:** der Erfolg eines Franchise-Systems hängt weitgehend von der konsequenten Durchsetzung der erprobten Konzeption ab. Im Verlauf der Partnerschaft können die Vorstellungen von Franchise-Geber und Franchise-Nehmer durchaus auseinanderlaufen. Unterschiedliche Ziele schwächen die Gruppe im Markt und gefährden die Basis. Der dauerhafte Erfolg hängt deshalb in hohem Maße von der Durchsetzungskraft der Franchise-Gebers ab.
- **Bindungskraft:** ein Franchise-System ist eine langfristig angelegte Partnerschaft. Der Franchise-Geber verhilft dem Franchise-Nehmer zu einem schnellen Start bei erheblich reduziertem Risiko. Er ist "Steigbügelhalter". Die Startphase ist jedoch nur der "Auftakt", die eigentliche Franchise-Partnerschaft beginnt danach. Die Möglichkeiten des Franchise-Gebers zur langfristigen Bindung seiner Franchise-Nehmer sind daher ein wichtiges Kriterium für die Franchise-Eignung.
- **Know-how-Basis:** der Franchise-Geber ist das Vorbild seiner Franchise-Nehmer. Umfassendes Wissen auf allen betroffenen Gebieten ist unverzichtbar - für den Erfolg im Absatzmarkt und für eine erfolgreiche Franchise-Partnerschaft.
- **Organisatorische Basis:** ohne ausreichende und qualifizierte Kapazität für Systementwicklung, Systeminstallation und Systemmanagement kann kein Franchise-System aufgebaut werden. „Franchising nebenbei“ ist nicht möglich.
- **Kapitalbasis:** der Multiplikator "Franchising" ermöglicht marktweite Aktivitäten mit relativ geringen Investitionen. Allein unter diesem Aspekt ist ein Franchise-System eine vorteilhafte Alternative zu einem Filialsystem. Jedoch ist auch ein Franchise-System nicht ohne erhebliche Investitionen realisierbar.

Mit Hilfe der vorhandenen Franchise-Literatur bzw. mit der Unterstützung von Experten kann die Franchisefähigkeit in diesen Bereichen abgetestet und so vom Franchise-Geber eine „Stop- oder Go-Entscheidung für Franchising“ getroffen werden. Aufgrund einer „Go-Entscheidung“ sind die nächsten Schritte für ein erfolgreiches und professionelles Franchise-System folgende:

- Erstellung des Franchise-Paketes
- Erarbeitung des Franchise-Basiskonzeptes
- Erstellung des wirtschaftlichen Modells für den Franchise-Geber und für den Franchise-Nehmer
- Pilotierung in 1-2 Standorten
- Korrekturen aufgrund der Erfahrungen in der Pilotphase
- Erarbeitung Franchise-Tools
- Know-how-Dokumentation in Franchise-Handbüchern
- Erstellung Franchise-Vertrag
- Suche und Auswahl der Franchise-Nehmer
- Aufbau des Systems
- Programm zur Existenzsicherung der Franchise-Nehmer

Die Basis für die Erstellung des Franchise-Paketes sind zumeist folgende Kern-Module:

- Franchise-Nehmer
- Produkte und Dienstleistungen
- Standort / Betrieb
- Marketing-Services
- Management-Services
- Trainings-Services
- Systemschutz

Die einzelnen Module werden je nach den Anforderungen eines Franchise-Systems zusammengesetzt. Nachfolgend beispielhaft diejenigen Module, die am häufigsten in Franchise-Systemen zu finden sind.

Modul Franchise-Nehmer

Rekrutierung
Laufende Beratung und Betreuung
Beirat

Modul Marketing Konzept

Anforderungsprofil
Standortanalyse
Kennzeichnungselemente
Einrichtungs- und Ausstattungskonzept

Modul Marketing-Services

Instrumente und Konzepte für lokales, regionales und überregionales Marketing
Corporate Identity / Corporate Design
Internationale Marke
Marketingplanung

Modul Sales-Services

Vertriebskonzepte
Vertriebsinstrumente

Modul Management-Services

Controlling
Planung
Finanzierungsmodelle
Investitionsplanung
Interne Kommunikation

Modul Trainings-Services

Grundschulung und laufende Weiterbildung

Modul Systemschutz

Schutzrechte (Markenschutz, Gebiets- und/oder Kundenschutz)
Franchise-Gebühren
Franchise-Handbuch
Franchise-Vertrag

Die Module des Franchise-Paketes können frei wählbar – vergleichbar einem „Baukasten-System“ – vom Franchise-Geber zusammen gestellt werden. Die grundsätzliche Fragestellung bei der Auswahl sollte lauten: „Welche Module benötigt der Franchise-Nehmer für die erfolgreiche Bearbeitung seines regionalen Marktes?“.

Das Franchise-Paket ist sozusagen die „Essenz“ eines Franchise-Systems und jeder Franchise-Geber ist stolz auf die Leistungen für seine Franchise-Nehmer.

Einfügen Abbildung 1 Muster Leistungs-Paket

Auf nachfolgende Leistungen aus dem Franchise-Paket wird in diesem Beitrag nun vertiefend eingegangen:

- 1.2 Produkte und Dienstleistungen
- 1.3 Partner-Markt / Partner-Recruiting
- 1.4 Partner-Management
- 1.5 Aus- und Weiterbildung
- 1.6 Marketing und Vertrieb / CI
- 1.7 Interne Kommunikation
- 1.8 Planung / Controlling
- 1.9 Qualitätsstandards
- 1.10 Rahmenvereinbarungen
- 1.11 Handbuch

1.2 Produkte und Dienstleistungen

Der Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen verbindet Franchise-Nehmer und Franchise-Geber eng miteinander: Zumeist erzeugt oder handelt der Franchise-Geber die Produkte bzw. hat eine Dienstleistungspalette entwickelt, die der Franchise-Nehmer vertreibt oder anbietet. Die Produktion bzw. die Entwicklung und der Vertrieb arbeiten somit auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, die im Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen. Manche Franchise-Systeme vergeben aber auch eine Produktions-Franchise und der Franchise-Nehmer kümmert sich nicht ausschließlich um den Vertrieb in seinem regionalen Markt, sondern erzeugt die Produkte auch dezentral.

Weltweit auf dem Vormarsch sind Dienstleistungs-Franchise-Systeme. Hier ist Franchising ein Spiegel der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung hin zu einer Dienstleistungs-Gesellschaft. Auch in Dienstleistungs-Franchise-Systemen arbeiten Franchise-Geber und Franchise-Nehmer eng miteinander, um sicher zu stellen, dass die entwickelte und erprobte Dienstleistungspalette vom Franchise-Nehmer genauso angeboten und umgesetzt wird, wie sie vom Franchise-Geber konzipiert wurde.

Die klare Vorgabe von Qualitätsstandards und die laufende Qualitätskontrolle sind wichtige Instrumente, um das Marken-Image des gesamten Franchise-Systems auf einem gleich bleibend hohen Level halten zu können.

Und Image ist träge, das bedeutet, es braucht viel Kraft und Investition eine Marke klar und nachhaltig in einem bestimmten Marktsegment zu verankern. Ist die gewünschte Marken-Positionierung erreicht, so kann sich ein Franchise-System nicht auf seinen vermeintlichen Lorbeeren ausruhen, sondern muss konsequent an der Einhaltung der gesteckten Qualitätsstandards weiter arbeiten. Was in einem einzigen Satz einfach und einleuchtend klingt, heißt in der Umsetzung: Laufende Trainings der Franchise-Nehmer und ihrer Mitarbeiter für den richtigen Umgang mit den Produkten und Dienstleistungen und nicht zuletzt - richtiger Umgang mit den Kunden. Stichwort: "Clienting".

Edgar K. Geffroy, international anerkannter Marketing- und Unternehmensberater, hat den Begriff des „Clienting“ geprägt und spricht davon, dass die Behauptung Service- und Dienstleistungs-orientiert zu sein - zumindest in Europa - meist nur ein Lippenbekenntnis und nicht gelebte Unternehmenskultur ist. Oft muss vor allem der deutschsprachige Raum als „Dienstleistungswüste“ bezeichnet werden. Als anschauliches Beispiel dazu ein Hinweis der amerikanischen Fluglinie North West an ihre Landsleute (wörtlich übersetzt):

**„Besuchern aus den USA
kommen Verkäuferinnen / Verkäufer
sowie Bedienungspersonal von Restaurants und Gaststätten
als unterkühlt und abweisend vor.**

**Dieses Verhalten ist für das Dienstleistungsgewerbe
in Deutschland ganz normal und
nicht unhöflich gemeint.“**

Unter der Devise: „Das einzige was stört ist der Kunde“ werden im Handel, Handwerk, in den unterschiedlichen Dienstleistungsberufen, aber auch im Management täglich Millionen Endkunden verärgert und - wie Geffroy sagt - Todsünden begangen. Franchise-Systeme machen hierbei keine Ausnahme. Allerdings wirkt sich mangelnde Service- und Dienstleistungs-Orientierung in Franchise-Systemen nicht nur auf das Image und den Erfolg des einzelnen Franchise-Nehmers aus, sondern auf alle am System Beteiligten, die unter der selben Marke am Markt agieren. Somit stimmt die Redensart, dass ein Kette immer nur so stark ist, wie ihr schwächstes Glied. Und hier liegt auch die enorme Chance für Franchise-Systeme im Vergleich zu „Einzelkämpfern“.

Wie Franchise-Nehmer und deren Mitarbeiter den Service- und Dienstleistungs-Gedanken gegenüber dem Kunden verinnerlichen und in ihrer Arbeit erfolgreich umsetzen können, ist eine Fragestellung an den Franchise-Geber. Qualifizierungsmaßnahmen, wie etwa Trainings und Weiterbildungsmöglichkeiten sind effiziente Mittel, um nachhaltige Verhaltensänderungen zu bewirken.

Aber natürlich haben auch die organisatorischen Abläufe „im Hintergrund“ eines Franchise-Systems Einfluss darauf, wie sehr die Franchise-Nehmer durch die Zentrale entlastet werden und sich somit auf ihr Hauptaufgabe – die erfolgreiche Führung ihres Unternehmens, ihrer Mitarbeiter und auf den Vertrieb und Verkauf in ihrem regionalen Markt – konzentrieren können. Und zum erfolgreichen Verkauften gehören marktgerechte Produkte und Dienstleistungen.

Es liegt in der Verantwortung des Franchise-Gebers im Rahmen einer mehrjährigen Pilotierungsphase sein Produkt- bzw. Dienstleistungs-Sortiment im Markt zu testen und so sicher zu stellen, dass die Produkte und Dienstleistungen, die die Franchise-Nehmer in Zukunft vertreiben bzw. erbringen werden auch vom Markt nachgefragt werden. Auch nach der Testphase in den Pilotshops bleibt diese Aufgabe der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Innovation der Produkte und Dienstleistungen im Verantwortungsbereich des Franchise-Gebers als System-Kopf. Durch Gremien und entsprechende Beiräte können auch die Franchise-Nehmern in die Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen eingebunden werden. Somit ist gewährleistet, dass die Erfahrungen der Basis hier nicht verloren gehen, sondern zum Erfolg aller Beteiligten in das System integriert werden.

Ebenfalls im Rahmen der Pilotierung wird die Sortimentszusammensetzung erprobt, angepasst und optimiert. Franchise-Nehmer schließen sich mit der Erwartungshaltung an ein Franchise-System an, dass sie ein erprobtes und erfolgreiches Sortiment im Rahmen der Franchise-Partnerschaft für den Verkauf in ihrem regionalen Markt erhalten. Dieser Erwartungshaltung wird der Franchise-Geber gerecht, indem er eine klare Sortimentspolitik vorgibt, die sich – je nach Franchise-System – entweder aus 100% Eigenware, oder – im richtigen „Mischverhältnis“ – aus Eigen- und Fremdware zusammen setzt.

Aus der Sortimentspolitik entwickelt der Franchise-Geber dann die Einkaufs- und Preispolitik. Wobei eine einheitliche Preispolitik (die auf keinen Fall gleichzusetzen ist mit einer einheitlichen Preisgestaltung) auch in Dienstleistungs-Franchise-Systemen von großer Bedeutung ist. Mit den ersten Franchise-Nehmern sollten die Abläufe für die Bestellung der Produkte – Ansprechpartner in der Franchise-Zentrale, Lieferanten, Bestell-Intervalle, Bestell-Termine, und vieles mehr – klar und verbindlich geregelt sein, um größt mögliche Synergieeffekte für koordinierte Bestellungen und Lieferungen erzielen zu können.

Wichtig ist es auch – im Sinne einer „open book policy“ – von Seiten des Franchise-Gebers seinen Partnern offen zu legen, ob der Franchise-Geber am Verkauf der Waren an die Franchise-Nehmer mitverdient, ob er diese Waren zu Selbstkosten an die Franchise-Nehmer weiter verkauft, oder ob etwa die Franchise-Gebühr in den kalkulierten Einkaufspreisen für die Waren bereits inkludiert ist.

Aus dem Einkaufspreis und der Betriebstypen-abhängigen Kalkulationspolitik ergibt sich zumeist eine Vorgabe für den unverbindlichen Verkaufspreis. Da alle Franchise-Nehmer als selbstständige Unternehmer im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig sind, gibt es in Franchise-Systemen nur die Möglichkeit für den Franchise-Geber seinen Partnern unverbindliche Preisempfehlungen zu geben.

Der einzelne Franchise-Nehmer kann somit sein Preisniveau – im Rahmen einer System-typischen Preispolitik – an die Anforderungen und Gegebenheiten seines regionalen Marktes anpassen. Manche Franchise-Geber sind nicht sehr glücklich, dass sie kein Weisungsrecht in Bezug auf die Preispolitik in ihrem Franchise-System haben. Auf der anderen Seite erkennen viele Franchise-Geber an, dass nur wenn ihre Partner in ihren regionalen Märkten unabhängig agieren können, der Erfolg des einzelnen Partners zum Erfolg des gesamten Franchise-Systems wird.

Somit erscheint die (kartellrechtliche) Beschränkung, als Franchise-Geber nur Preisempfehlungen und nicht Preisvorgaben machen zu können, als durchaus gerechtfertigt und sinnvoll.

1.3 Partner-Markt / Partner-Recruiting

Der Franchise-Geber ist in 2 Märkten tätig, im klassischen Absatzmarkt für seine Produkte und / oder Dienstleistungen und im „Markt der Existenzen“, in dem er die Franchise-Partnerschaft potentiellen Franchise-Nehmern anbietet. Menschen entscheiden sich aus den unterschiedlichsten Gründen für eine wirtschaftliche Selbstständigkeit, für Franchise-Nehmer gibt es 4 Ziele, die sie mittels Franchising erreichen möchten:

- Selbstständigkeit „unterm Regenschirm“: damit ist die Forderung nach „Gewinn und Sicherheit“ gemeint. Franchise-Nehmer erwarten sich durch Franchising mehr Gewinn, als sie als einzelner Unternehmer erwirtschaften könnten und die Sicherheit sich einem erprobten und erfolgreichen Geschäftskonzept anzuschließen sowie in ein großes Partner-Netz eingegliedert zu sein.
- Zugang zu fremden Branchen: Franchising eröffnet dem zukünftigen Franchise-Nehmer die Möglichkeit in sehr vielen Branchen wirtschaftlich selbstständig zu werden, da Teil des Leistungs-Paketes des Franchise-Gebers eine fundierte und nachhaltige Grundausbildung ist. Hier lernt der Franchise-Nehmer alles, was er für den erfolgreichen Betrieb seines Outlets wissen muss und kann sich laufend im System weiterbilden.
- „Alte Hasen“ suchen Sicherheit: auch das ist Franchising – Unternehmer, die erkennen müssen, dass sie auf Dauer als Einzelner nicht bestehen können, haben die Chance mittels eines Franchise-Systems in den „geschützten Raum“ eines Netzwerkes wechseln zu können, in dem der Einzelne Teil einer Gesamtheit wird. Neben dem Aspekt der Sicherheit, erkennen viele Unternehmer auch, dass sie nur in Netzwerken Zugang zu modernstem Know-how erhalten.
- Erfolg durch eigene Initiative: d.h. der „eigene Chef“ sein, Selbstbestimmung und Selbstentfaltung, persönliche Wachstumschancen und nicht zuletzt Prestige.

In Franchise-Systemen funktionieren nicht die Gesetze von „entweder - oder“, sondern von „sowohl als auch“: Der typische Franchise-Nehmer ist meist ein (branchenfremder) Existenzgründer, aber Franchising funktioniert auch mit „alten Hasen“ aus der Branche. Franchise-Nehmer sind normalerweise als kleine Familienbetriebe organisiert und Franchising ist auch mit Investorengruppen erfolgreich. Die klassische Franchise erstreckt sich auf einen ganzen Betrieb und auch „Shop-in-shop“-Konzepte existieren ... der Expansion mittels Franchising sind also keine Grenzen gesetzt.

Wichtig ist allein zu wissen, dass die Menschen in einem Franchise-System – die Franchise-Nehmer, deren Mitarbeiter und die Mitarbeiter der Franchise-Zentrale – das größte Kapital und Potential des Franchise-Gebers sind. Oder wie es Ray Kroc, Begründer von McDonald's, formuliert hat: „None of us is as good as all of us!“.

Die Entwicklung eines Franchise-Systems kostet viel Geld und wenn der Franchise-Geber einen Franchise-Vertrag erarbeitet hat, sein Know-how in einem Franchise-Handbuch dokumentiert hat, ein Einrichtungs- und Ausstattungskonzept für das Geschäftslokal / den Betrieb zusammengestellt hat, Marketing- und Vertriebsstrategien entwickelt hat und ein Programm zur Aus- und Weiterbildung seiner Franchise-Nehmer fertig gestellt hat; ja dann beginnt erst die Suche nach Franchise-Nehmern.

Oftmals sind Franchise-Geber bereit zu viele Kompromisse bei den ersten Franchise-Nehmern zu machen, weil sie das System endlich „zum Laufen“ bringen möchten. Das kann eine Fehlentscheidung sein, die das gesamte Franchise-System zum Stoppen bringt; oder zur Einsicht führt, dass die ersten Franchise-Nehmer eine schlechte Wahl waren und nur noch eine Auflösung des Franchise-Vertrages übrig bleibt. Das gesamte Team der Franchise-Zentrale – allen voran die Person des Franchise-Gebers selbst – wird durch solche Rückschritte demotiviert, Rechtsanwaltskosten fallen an und es besteht bei den nächsten Interessenten für das Franchise-System erheblicher Erklärungsbedarf, denn die ersten Franchise-Nehmer sind die wichtigsten: Mit ihnen dokumentiert der Franchise-Geber den Erfolg und die Richtigkeit seines Franchise-Systems. Diese Franchise-Nehmer dienen als Referenz für zukünftige Partner.

Der „ideale Weg“ zur Rekrutierung von Franchise-Nehmern beginnt mit einer Vielzahl von Fragen:

- Welche persönlichen Eigenschaften muss mein zukünftiger Franchise-Nehmer haben?
- Welche rechtlichen Voraussetzungen muss mein zukünftiger Franchise-Nehmer erfüllen?
- Welche finanziellen Voraussetzungen muss mein zukünftiger Franchise-Nehmer mitbringen?
- Biete ich eine Franchise für Existenzneugründer, oder für bestehende Unternehmer an?

Auf Basis der Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen lässt sich ein Anforderungsprofil an den zukünftigen Franchise-Nehmer erstellen. In diesem klaren Anforderungsprofil spiegelt sich bereits das Zielgruppenprofil, d.h. „wo finde ich meine zukünftigen Franchise-Nehmer?“. Je konkreter und eingeschränkter dieses Profil ist, desto klarer lassen sich die Mittel und Wege zur Rekrutierung erarbeiten.

Prinzipiell gilt, gerade am Anfang eines Franchise-Systems ist es nicht notwendig und auch nicht sinnvoll überregional Werbung bzw. Inserate zu schalten – sowohl die Kosten als auch die Streuverluste sind hier viel zu hoch. Effizienter ist es, auf Basis des Zielgruppenprofils beginnend in den festgelegten Regionen zu rekrutieren und dann die Maßnahmen national auszuweiten.

Mögliche Rekrutierungswege sind etwa:

- Anzeigen in Tageszeitungen, Fachzeitungen
- regionale Beilagen
- Briefe an Abonnenten
- FN-Börse des ÖFV, DFV, SFV
- Franchise-Reporte und sonstige Franchise-Zeitungen
- Branchencomputer
- Aushang eines Kleinplakates in Vereinen, bei Kursen, auf Volkshochschulen, Gemeindeämtern etc.
- Infogespräche mit Opinion Leaders
- Infogespräche mit Banken
- Infogespräche mit Klubs, z.B. Lions-Club
- Gespräche mit führendem Personal von Kunden und potentiellen Kunden
- Präsentation auf Fachmessen, Existenzgründermessen, Franchise-Messen
- Zusammenarbeit mit Wirtschafts-, Handelskammern
- Umstrukturierung von bestehenden Filialen, Kunden und potentiellen Kunden
- PR-Berichte über das System in Fach- und Wirtschaftsmedien
- Mundpropaganda über Bekannte, Angestellte, Berater, Franchise-Nehmer, Filialen, Lieferanten etc.
- Aushang in den Betrieben bei anderen Franchise-Nehmern
- Aufdruck auf Tragtaschen
- Autos als Werbeträger
- öffentliche Verkehrsmittel als Werbeträger
- Sponsoring by Events
- Flugzettel in Tragtaschen beilegen
- Prinzip „member gets member“ (Franchise-Nehmer gewinnen Franchise-Nehmer)
- Beilagen, Berichte und Anzeigen in Kunden-Journalen
- Veranstaltungen in den Filialen und bei den Franchise-Nehmern
- Einbeziehung von Handelsdelegationen und Botschaften
- Einstellen von „Suchanzeigen“ bzw. Nutzung von „virtuellen“ Messen in den diversen Franchise-Netzen, wie zum Beispiel www.franchise-net.de / at / ch und www.franchiseportal.de / at / ch

Besonders hervor zu heben sind 2 junge, moderne Instrumente: Die Rekrutierung über eine eigens gestaltete Rekrutierungs-Website, die in den Internet-Auftritt des Franchise-Systems eingegliedert ist, oder sogar mit einer eigenen Web-Adresse versehen wird; und die Rekrutierung mittels Call Centern. Aus diesem umfangreichen Pool an Rekrutierungswegen stellt sich jedes Franchise-System seinen individuellen Rekrutierungs-Mix zusammen.

Haben sich potentielle Franchise-Nehmer auf die Bemühungen des Franchise-Gebers hin gemeldet, so beginnt der nächste große Arbeitsabschnitt – der eigentliche Prozess der Partner-Gewinnung, der Teil der 4 großen chronologischen Prozesse in einer Franchise-Partnerschaft ist: die Rekrutierung, die Anbindung, die laufende Partnerschaft und die De-Rekrutierung.

So individuell wie jedes einzelne Franchise-System ist, so individuell gestaltet sich auch der Ablauf der Rekrutierung. Dennoch gibt es eine grundlegende Struktur, die nachfolgend in groben Schritten aufgelistet ist und die gleichsam als Checkliste zur Abarbeitung der erledigten Punkte dienen kann:

- Informationsmaterial (Systemdarstellung) und Kurzfragebogen zusenden
- Kurzfragebogen retour
- Telefon-Interview
- Partner-Antrag zusenden
- Partner-Antrag retour
- Einladung zur System-Präsentation
- Präsentation des Franchise-Systems
- Gruppengespräch
- Persönliches Gespräch
- Gespräch mit den Beratern des potentiellen Franchise-Nehmers (Steuerberater, Banker, u.s.w.)
- Gespräch mit der Familie des Franchise-Nehmers (zu Hause)
- Durchsprache Wirtschaftlichkeit
- Franchise-Vertrags-Durchsprache
- Durchsicht des Franchise-Handbuches
- Referenzen einholen
- Probearbeit
- Entscheidung

Am Ende dieser Checkliste – auf Basis einer gemeinsamen Entscheidung von Franchise-Geber und potentiell Franchise-Nehmer für eine Partnerschaft – schließt die feierliche Vertragsunterzeichnung den Prozess der Rekrutierung ab. Gleichzeitig beginnt die nächste Phase der Partnerschaft – der Prozess der Anbindung und Integration des Franchise-Nehmers in das Franchise-System.

1.4 Partner-Management

Ab dem Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung wird der Franchise-Nehmer vom Partner-Manager „unter seine Fittiche“ genommen und auf dem Weg zur Realisierung der unternehmerischen Selbstständigkeit des Partners laufend beraten und betreut. Der Franchise-Nehmer muss in allen nächsten Schritten und Entscheidungen, die bis zur Eröffnung seines Geschäftslokales / Betriebes anstehen, das Rad nicht neu erfinden, sondern taucht in den Know-how-Pool des Franchise-Systems ein. Aber die Begleitung bis zur Geschäftseröffnung ist nur eine der vielen möglichen Aufgaben eines Partner-Managers. Allgemein gilt:

- das wichtigste Element eines Franchise-Systems sind Informationen
- System-Zentralen sind Informations-Knotenpunkte
- das Informations-Management ist die wichtigste Aufgabe der System-Zentrale
- Informationen sind wichtiger als Handelswaren
- das Partner-Management ist der Austausch von Informationen
- der Partner-Manager unterstützt bei der konzeptionsgerechten Anwendung des Geschäftstyps
- durch das effiziente und reibungslose Zusammenwirken aller Partner (Franchise-Zentrale, Franchise-Nehmer, Partner-Manager) werden größtmögliche Synergiewirkungen erzeugt
- der Partner-Manager stellt die hohe und gleichbleibende Qualität in sämtlichen Leistungsmerkmalen sicher
- der Erfolg der Franchise-Nehmer muss vom Partner-Manager permanent verfolgt werden, um bei einem Abfall frühzeitig korrigierend eingreifen zu können

Aus dieser allgemeinen Aufgabenbeschreibung lässt sich ablesen, dass der Partner-Manager die wichtige Funktion eines Bindegliedes zwischen der Franchise-Zentrale und den Franchise-Nehmern übernimmt. Seine Aufgabe ist es, auf die Wünsche der Franchise-Nehmer einzugehen und diese optimal – im Sinne des gesamten Netzwerkes – umzusetzen. Gleichzeitig muss er die Position der Franchise-Zentrale den Partnern gegenüber repräsentieren und darlegen.

Dr. Hubertus Boehm, einer der bedeutendsten Franchise-Berater und -Theoretiker hat es einmal folgendermaßen formuliert: „Wenn man das „Produkt“ des Franchise-Gebers als eine „Schlüssselfertige Existenz“ versteht, dann ist die Betreuung der „Kundendienst“. Zur Betreuung gehört alles das, was erforderlich ist, damit das Produkt „Existenz“ funktioniert.“

Neben der allgemeinen Aufgabenbeschreibung für den „Kundendienst“ Partner-Management, ergeben sich die konkreten Aufgabenschwerpunkte abhängig von der jeweiligen Phase der Franchise-Partnerschaft, in der sich der Franchise-Nehmer befindet. Die vier Phasen in der Beratung und Betreuung der Franchise-Nehmer sind:

- die Entscheidungsphase
- die Aufbauphase
- die Markteinführungsphase
- die Konsolidierungsphase

Die Entscheidungsphase

Dies ist die Phase der persönlichen Gespräche, des Kennenlernens von Franchise-Nehmer und Franchise-Geber. In dieser Zeit wird von der Franchise-Zentrale gemeinsam mit dem Partner ein Geschäftsplan erarbeitet und gegebenenfalls die Entscheidung über einen geeigneten Standort bzw. für ein bestimmtes Gebiet getroffen. Die thematischen Schwerpunkte dieser Phase sind:

- das Franchise-System
- die Philosophie und das CI
- die Produkte / Dienstleistungen
- das Anforderungsprofil an den Standort bzw. an das Gebiet
- die gemeinsame Wirtschaftsplanung
- das Netzwerk
- das Franchise-Handbuch
- die Finanzierung
- der Franchise-Vertrag

Den Abschluss dieser Phase bildet die Unterzeichnung des Franchise-Vertrages.

Die Aufbauphase

Nach der Entscheidung für die Franchise-Partnerschaft geht es an die Umsetzung. In dieser zweiten Phase sind die Hauptaufgaben die Realisierung des Standortes, die optimale Vorbereitung des neuen Partners auf den aktiven Verkauf / Vertrieb und der Aufbau seines Unternehmens. Diese Phase umfasst erfahrungsgemäß einen Zeitraum von 2 bis 4 Monaten.

Die Schwerpunkte im einzelnen:

- gegebenenfalls Standortsuche, -analyse und Entscheidung über den Standort
- Gebietsplanung
- Auswahl geeigneter Mitarbeiter
- die Einführung in die Verwendung des Franchise-Handbuches
- die gemeinsame Wirtschaftsplanung
- die Finanzierung im Detail
- die Planung der Ausstattung und Einrichtung
- die Grundschulung des Franchise-Nehmers
- die Schulung der Mitarbeiter
- die Besprechung der lokalen Situation und Planung der Marketing- und Vertriebsstrategie

Den Abschluss dieser Phase bildet die schlüsselfertige Übergabe des Betriebes an den Partner.

Die Markteinführungsphase

Neben dem erfolgreichen Start des Betriebes besteht die Hauptaufgabe in dieser Phase in der Standardisierung effizienter Abläufe und in der Integration des Franchise-Nehmers in das Netzwerk des Franchise-Systems. Die einzelnen Schwerpunkte:

- die Eröffnung
- die laufenden Marketing-, Werbe- und Vertriebsmaßnahmen
- die intensive Betreuung in den ersten Wochen nach der Eröffnung
- die Umsetzung des Gesamtkonzepts
- die Standardisierung der Abläufe
- das laufende Training der Mitarbeiter
- die Controlling- und Benchmarking-Maßnahmen
- die Qualitätsstandards und ihre Sicherung
- die Integration in das Netzwerk

Die Konsolidierungsphase

Nach der erfolgreichen Einführung und Etablierung des Betriebes, gilt es in dieser Phase den Erfolg des Franchise-Nehmers abzusichern und weiter auszubauen. Die Schwerpunkte sind:

- die Absicherung der erreichten Erfolge
- die laufende Beratung und Betreuung
- die Fortbildung des Franchise-Nehmers und aller Mitarbeiter
- die Systemkonforme Umsetzung des Konzeptes
- die Planung zur Pflege des Kundenstocks
- die Gewinnung neuer Kunden
- die Optimierung der Abläufe mit Hilfe der Controlling- und Benchmarking-Instrumente
- der Erfahrungsaustausch mit den anderen Partnern und der Franchise-Zentrale
- die Mitwirkung an der Optimierung des Franchise-Systems
- die eventuelle Expansion mit weiteren Standorten

Ein Franchise-Nehmer befindet sich in der Konsolidierungsphase, wenn sich die Franchise-Partnerschaft – im positiven Sinne – eingespielt hat.

Hand in Hand mit diesen 4 Phasen geht die Intensität der Beratung und Betreuung durch den Partner-Manager: Welches Maß, welcher Rhythmus an Betreuung ist sinnvoll, effizient und auch vom Franchise-Nehmer gewollt – wo wird der Grat zwischen Betreuung und Bevormundung / Vernachlässigung überschritten?

Allgemein gültig ist, dass zu Beginn der Partnerschaft die intensivste Betreuungskapazität zur Anbindung des Franchise-Nehmers an das System notwendig ist und auch vom Franchise-Nehmer erwartet wird. Man spricht auch von der sogenannten „Minus 1 Phase“ im Franchising.

Diese Phase beginnt mit der Rekrutierung und erstreckt sich über die Anbindung bis in die Überleitung zur laufenden Beratung und Betreuung. Es sind dies die „Vorschusslorbeeren“ die der Franchise-Geber vom zukünftigen Franchise-Nehmer erhält. D.h. die „Minus 1 Phase“ ist die „heiße“ Phase zu Beginn der Partnerschaft in der der Franchise-Nehmer am höchsten motiviert ist und sich voll und ganz mit dem Franchise-System identifiziert.

Hohes Vertrauen und hohe Erwartungen an das Leistungs-Paket des Franchise-Gebers kennzeichnen diesen Zeitraum; der Franchise-Nehmer ist bereit alles aufzunehmen, was der Franchise-Geber an Know-how ihm zu vermitteln hat, er lernt die „Spielregeln“ im Netzwerk kennen und sucht sich seinen Platz im System. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist, dass in dieser „heißen“ Phase Erwartungen des Franchise-Nehmers, die vom Franchise-Geber zwar geweckt, aber nicht erfüllt werden, die ganze Franchise-Partnerschaft über als „schwarze Flecken“ in der Beziehung zueinander mitgeschleppt werden. Die „Minus 1 Phase“ ist wie eine Lehrer-Schüler-Beziehung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer und somit auch sehr emotional aufgeladen; Enttäuschungen, die hier passieren, werden nicht leicht verziehen und vergessen. Darum ist es für den Franchise-Geber und seinen Partner-Manager besonders wichtig das Potential dieser Phase voll auszuschöpfen und für beide Seiten eine erfolgreiche Partnerschaft zu festigen.

Dies gelingt nur, wenn Partner-Manager und Franchise-Nehmer eng zusammen arbeiten: Erfahrungsgemäß besucht in der Anfangsphase der Partner-Manager mindestens an 1-2 Tagen im Monat den Franchise-Nehmer vor Ort. Umgekehrt kommt auch der Franchise-Nehmer öfters in die Franchise-Zentrale. Zusätzlich wird regelmäßig miteinander telefoniert (oft sogar zu Beginn täglich, später dann 1 x wöchentlich), begleitet von Informationen, die der Franchise-Nehmer per Post erhält oder sich bereits aus einem Systemeigenen Intranet holt.

Hat sich die Franchise-Partnerschaft dann „eingespielt“, ist folgender Betreuungsrhythmus üblich bzw. hat sich bewährt:

- Besuche beim Franchise-Nehmer vor Ort: 1 x im Monat bzw. Quartalsweise
- wöchentlicher Telefonkontakt durch den Partner-Manager
- regelmäßig schriftliche Informationen bzw. Aktualisierungen im Systemeigenen Intranet
- Mindestens 1 x jährlich Zusammentreffen mit dem Franchise-Geber: etwa im Rahmen der Jahrestagung

Das Potenzial eines Franchise-Systems sind – wie bereits erwähnt – die Menschen, die darin arbeiten: Dabei denkt man zuerst automatisch an die Franchise-Nehmer und deren Mitarbeiter, aber auch die Partner-Manager haben eine Schlüsselstelle inne: für den Erfolg jedes einzelnen Franchise-Nehmers, den sie beraten und betreuen und für den Erfolg des gesamten Franchise-Systems.

Gerade zu Beginn eines Franchise-Systems erfolgt das Partner-Management meistens in der Person des Franchise-Managers. Da dessen Aufgaben auch noch in anderen Bereichen liegen, ist es wichtig, dass derartige Franchise-Systeme darauf achten, dass die Beratung und Betreuung der bestehenden Franchise-Nehmer nicht zu kurz kommt.

1.5 Aus- und Weiterbildung

Die Herausforderung in Franchise-Systemen ist es, die Erfolgsfaktoren eines Geschäftskonzeptes Personen-unabhängig zu gestalten, um sie übertragbar und damit multiplizierbar zu machen. Das klingt durchaus einleuchtend, bedeutet in der Praxis jedoch einen großen Schritt: Meist ist der Franchise-Geber eine beeindruckende, charismatische Persönlichkeit, er hat ein Konzept entwickelt, ist dafür „Feuer und Flamme“, lebt diese Begeisterung für das, was er macht in seinem Geschäft täglich im Umgang mit den Kunden – und die Kunden spüren diese Begeisterung auch. Wie kann dieser „Funke“ auf die zukünftigen Franchise-Nehmer übertragen werden und zu einem hellen, energiereichen Motivationsfeuer angefacht werden?

In der „Minus 1 Phase“ im Franchising erlebt der Franchise-Nehmer einen ähnlichen Motivationsschub, wie ihn der Franchise-Geber bei der Entwicklung seines Franchise-Systems verspürt hat. Auch der Franchise-Nehmer steht vor dem Schritt in die Selbstständigkeit, er ist bereit oftmals viel Geld in die Hand zu nehmen, um die Träume vom eigenen Unternehmertum Wirklichkeit werden zu lassen, er ist voller Bereitschaft alle Kraft und Zeit in seine Zukunft zu investieren, um erfolgreich zu werden und erfolgreich zu bleiben. Diese vergleichbaren Ausgangssituationen von Franchise-Geber und Franchise-Nehmer schaffen ein verbindendes Element zwischen beiden – einen „guten Draht“ zueinander.

Eine positive Grundstimmung in der Zusammenarbeit, bis hin zu einem Gleichklang der gesteckten Ziele ist die beste Voraussetzung, um den oben zitierten „Funken“ vom Franchise-Geber auf den Franchise-Nehmer mittels Aus- und Weiterbildung überspringen zu lassen. Viele Franchise-Systeme haben die Bedeutung einer tiefgreifenden Aus- und Weiterbildung ihrer Franchise-Nehmer und deren Mitarbeiter erkannt und Systemeigene Akademien und Ausbildungsstätten gegründet, wo Mitarbeiter der Franchise-Zentrale und externe Trainer die Inhalte des Franchise-Systems vermitteln.

In der Phase der Anbindung des Franchise-Nehmers an das Franchise-System beginnt auch seine Grundausbildung in Theorie und Praxis, um ihm das „Rüstzeug“ für seinen wirtschaftlichen Erfolg an die Hand zu geben. Zu Beginn der Grundausbildung steht zumeist ein mehrtägiger Trainingsblock in dem das gesamte Franchise-Konzept - die Philosophie, die „Spielregeln“ und die Abläufe - präsentiert werden. Wesentliche Schulungsunterlage in dieser Grund- oder Basisausbildung ist das Franchise-Handbuch, das sukzessive durchgearbeitet, in Workshops aufbereitet, in Frage-Antwort-Runden diskutiert und so in den Franchise-Nehmern verankert wird. Das Franchise-Handbuch ist der wichtigste Begleiter für den Franchise-Nehmer auf seinem Weg zum wirtschaftlichen Erfolg: Im Handbuch ist das gesamte Know-how – das „gewusst wie“ – dokumentiert und dient als Handlungsanleitung und Nachschlagewerk für die tägliche Arbeit. Nichts ist schlimmer, als wenn der Franchise-Geber aufwendig, umfassend und kostenintensiv ein Franchise-Handbuch entwickelt hat und dann verabsäumt seinen Franchise-Nehmern den Nutzen dieses Handbuches für ihren Erfolg zu veranschaulichen.

Handbücher, die einmal im Rahmen der Grundausbildung an die Franchise-Nehmer übergeben wurden und dann neuwertig in den Regalen verstauben sind eine schlechte Referenz für das gesamte Franchise-System; viel lieber sehen Franchise-Geber und Partner-Manager vor Ort abgegriffene und „Eselsohrige“ Franchise-Handbücher, die vom zahlreichen Gebrauch zeugen.

Aber mit dem Franchise-Handbuch wird nicht nur das Franchise-Konzept im Rahmen der Grundausbildung vermittelt, auch für alle anderen Schulungsbereiche ist das Handbuch für den Franchise-Nehmer zuerst Schulungsunterlage und dann Nachschlagewerk in der täglichen Arbeit. Weitere Schulungsbereiche können etwa sein:

- Produkte / Dienstleistungen
- Marketing
- Verkauf / Vertrieb
- Betriebswirtschaft
- EDV
- Mitarbeiterführung

An die Vermittlung der theoretischen Inhalte des Franchise-Systems schließt die praktische Phase des „training on the job“ an: Der Franchise-Nehmer bekommt jetzt die Möglichkeit das erarbeitete Wissen in der Praxis anzuwenden und so zu verinnerlichen.

Konkret bedeutet dies, dass der Franchise-Nehmer für einen angemessenen Zeitraum – die Zeitspanne erstreckt sich von 1 Woche bis zu einem halben Jahr oder auch darüber hinaus – in einem Pilotbetrieb, oder einem Musterbetrieb eines erfolgreichen Franchise-Nehmers mitarbeitet und alle Vorgänge und Abläufe des Tagesgeschäfts durchläuft. Erst wenn jeder Handgriff „sitzt“ übernimmt der Franchise-Nehmer seinen eigenen Standort.

Die Kosten, die im Rahmen dieser Grundausbildung entstehen sind zumeist in der Einstiegsgebühr enthalten, allerdings muss der Franchise-Nehmer finanzielle Reserven für den Zeitraum der Grundausbildung und für die „Anlaufzeit“ seines Outlets einplanen. Mittels einer Wirtschaftsplanung wird bereits in der Phase Rekrutierung vom Franchise-Manager mit dem potentiellen Franchise-Nehmer gemeinsam der Zeitrahmen dieser sogenannten „Durststrecke“ kalkuliert.

Hat der Franchise-Nehmer sein Outlet übernommen, die anfänglichen Hürden gemeistert und ist sozusagen der „Alltagsbetrieb“ eingeleitet, so hat der Franchise-Nehmer dann die Möglichkeit aus einer Reihe von Angeboten zur Weiterbildung auszuwählen, wobei zwischen verpflichtenden und freiwilligen Trainings unterschieden wird. Da Franchise-Systeme von ihrer Struktur her dynamische Netzwerke sind, ist es für den Erfolg aller Partner wichtig sich kontinuierlich weiterzubilden und immer auf dem aktuellsten Stand der Branche bzw. von Produkt-/Dienstleistungs-Veränderungen und -Innovationen zu sein. Hinzu kommt bei Franchise-Systemen, dass Idealerweise alle Franchise-Nehmer und deren Mitarbeiter einen gleich hohen Wissenstand halten sollten, um gleichbleibende Qualität im Auftritt dem Kunden gegenüber garantieren zu können.

In vielen Franchise-Systemen wird darum ein „Aus- und Weiterbildungsplan“ zentral geführt, in dem die absolvierten und die geplanten Trainings eines jeden Franchise-Nehmers und seiner Mitarbeiter eingetragen werden. Gemeinsam mit dem Partner-Manager analysiert der Franchise-Nehmer seinen Bedarf an weiterbildenden Maßnahmen – fachlich oder auch persönlich – und stellt dann (zumeist jährlich) einen Weiterbildungsplan auf.

Die Kosten für die Weiterbildung der Franchise-Nehmer und ihrer Mitarbeiter werden häufig zwischen der Zentrale und den Partnern aufgeteilt. D.h. die Franchise-Zentrale übernimmt in der Regel die Kosten für die Bereitstellung der Schulungsräume und der Schulungsunterlagen, manches Mal auch für die Trainer – im Falle von besonders bekannten und namhaften Trainern werden Ausnahmeregelungen getroffen – sowie für ein eventuelles Rahmenprogramm. Die Franchise-Nehmer

übernehmen die Kosten für An- und Abreise sowie für die Übernachtungen. Diese Kostenaufteilung gilt auch für die Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter der Franchise-Nehmer.

Beiräte und ausgewählte Gremien haben auch in der Weiterbildung die Möglichkeit der Mitgestaltung und aktiven Mitarbeit. Somit ist gewährleistet, dass wirklich die Bedürfnisse und Wünsche der Franchise-Nehmer und deren Mitarbeiter Berücksichtigung finden.

1.6 Marketing und Vertrieb / CI

„Kunden kaufen nicht Produkte und Dienstleistungen, sondern Erwartungen.“ (Ted Levitt)

Ein Franchise-System misst den Grad des Erfolges am Gewinn, den Marktanteilen, der Bekanntheit... – dahinter stehen immer die Marke und ihr einheitlicher Auftritt, nämlich das CI – Corporate Identity. Die Stärke der Marke ist der Gradmesser für die Höhe der Einstiegsgebühr in ein Franchise-System. In vielen Systemen wird erst mit zunehmender Zahl der Franchise-Nehmer – d.h. mit wachsendem Bekanntheitsgrad und Wiedererkennung durch den Kunden – eine Einstiegsgebühr für neue Franchise-Nehmer erhoben. Jeder neue Franchise-Nehmer stärkt das gesamte Netzwerk, indem er die Erwartungen der Kunden an die Marke erfüllt – so gewinnt das gesamte Franchise-System einen höheren Marktwert, der von jedem weiteren Franchise-Nehmer honoriert wird.

Die Marke ist auch ein wichtiger „Bindfaden“, um die Franchise-Nehmer emotional so stark an das Franchise-System zu binden, dass der Gedanke an einen Austritt aus dem System gar nicht erst aufkommt. Die Franchise-Nehmer müssen stolz auf ihr Franchise-System und ihre Marke sein!

Das CI steht in der wörtlichen Übersetzung für die umfassende Identifizierung aller am System Beteiligten mit dem, was sie tun und wie sie es tun. Dieses innere Commitment zu einem Franchise-System zeigt sich nach außen hin etwa durch einheitliche Kennzeichnungselemente und Systemkonforme Kleidung, aber auch durch:

- Corporate Behaviour (klare Richtlinien für das Verhalten dem Kunden gegenüber)
- Corporate Wording (klare Vorgaben, wie das Franchise-System in Wort und Schrift auftritt)
- u.v.m.

Hinter jeder Marke und jedem CI steht eine Vision – ein Ziel, welches das gesamte Franchise-System und die Menschen, die darin tätig sind, voran treibt. Darum ist es für jeden Franchise-Geber wichtig, die Vision seines Unternehmens seinen Franchise-Nehmern und seinen Mitarbeitern klar vorzugeben und zu kommunizieren, damit alle „an einem Strang ziehen“. Die Säule Marketing ist, neben der Säule Produkte und Dienstleistungen, oftmals eine der umfassendsten im Leistungs-Paket des Franchise-Gebers, beide zusammen sind der eigentliche Kern des Geschäftskonzeptes.

Oft zitiert, beinhaltet die Forderung nach „Gewinn und Sicherheit“ die stärksten Motivationsfaktoren, warum ein Mensch auf der Suche nach Selbstständigkeit Franchise-Nehmer wird. Um diese Forderung erfüllen zu können braucht der Franchise-Geber:

- erfolgreiche Produkte bzw. Dienstleistungen
- einen ausgereiften Betriebstyp
- die Vorteile und Synergien des Franchising
- eine starke Marke!

Wie immer bei der Entwicklung von Strategien – so auch bei der Entwicklung von Marketing-Strategien und Konzepten – stehen am Anfang Fragen:

- Ist die Marke des Franchise-Systems schützbar?
- Ist die Marke bereits registriert?
- Ist die Marke unverwechselbar und einzigartig?
- Ist die Marke Zielgruppen-adäquat?
- Ist die Marke für den Franchise-Nehmer übertragbar?
- Ist die Marke für den Franchise-Geber multiplizierbar?
- Hat die Marke eine leichte Wiedererkennbarkeit?
- Gibt es ein CI-Manual für den System-konformen Umgang mit der Marke?

Ist die Marke (international) registriert und das CI klar vorgegeben, so werden daraus in einem zweiten Schritt Konzepte für das lokale, regionale und überregionale Marketing entwickelt. Franchising lebt von den Prinzipien der Arbeitsteilung und Spezialisierung und so gibt es auch in der Säule Marketing im Leistungs-Paket des Franchise-Gebers eine sinnvolle Aufgabenteilung: Die Franchise-Nehmer sind die Experten in ihrem lokalen / regionalen Markt, das ist ihre „Verkaufsfront“, hier spielt sich ihr Tagesgeschäft ab. Darum ist die Umsetzung von dezentralen, d.h. lokalen / regionalen Marketing- und Vertriebskonzepten die Aufgabe der Franchise-Nehmer. Die zentrale Organisation von überregionalen Marketingaktivitäten übernimmt die Franchise-Zentrale. Zwar sind die Aufgaben verteilt, die Verantwortung und die Kompetenz zur Entwicklung von marktgerechten Strategien und Instrumente bleibt immer alleine beim „System-Kopf“ (Franchise-Zentrale). Üblicherweise gibt die Zentrale einmal jährlich einen Katalog mit verpflichtenden und frei wählbaren Marketing- und Vertriebs-Instrumenten heraus, aus dem der Franchise-Nehmer gemeinsam mit dem Partner-Manager und / oder dem Marketing-Verantwortlichen der Franchise-Zentrale seinen persönlichen Marketing-/Vertriebs-Mix auswählt. Diese Auswahl wird in einem verbindlichen Marketing-/Vertriebsplan festgehalten, dessen Umsetzung durch den Franchise-Nehmer kontinuierlich vom Partner-Manager nachverfolgt und nachgehakt wird.

Der Partner-Manager übernimmt dabei nicht die Rolle des schulmeisterlichen Besserwissers, der mit erhobenem Zeigefinger den Franchise-Nehmer kontrolliert, sondern er unterstreicht durch die Präsentation von aussagekräftigen Controlling-Auswertungen, die auch aus dem Marketing und Vertrieb gespeist werden, sowie mittels Vergleiche innerhalb des Franchise-Systems den Nutzen für den Franchise-Nehmer, wenn er die ihm zur Verfügung gestellten Marketing- und Vertriebsmittel konsequent einsetzt.

Stichwort: aktive Marktbearbeitung. Der Franchise-Geber hat viel Know-how, Zeit und Geld in die Entwicklung von marktgerechten und damit erfolgreichen Marketing- und Vertriebs-Konzepten gesteckt, darum ist es mehr als verständlich, dass er diese Investitionen durch den Franchise-Nehmer mit einer Verpflichtung zur aktiven Marktbearbeitung absichern möchte. D.h. der Franchise-Nehmer verpflichtet sich im Rahmen der Erstellung seines jährlichen Marketing- und Vertriebsplanes auch zur konsequenten und flächendeckenden Umsetzung. Meist ist die Verpflichtung zur Einhaltung des Marketingplanes und zur aktiven Marktbearbeitung an die Gewährung von Gebietsschutz durch den Franchise-Geber geknüpft.

Die lokalen Marketing-/Vertriebs-Mittel

Die Franchise-Zentrale gibt ihrem Partner genau auf die jeweilige Phase der Franchise-Partnerschaft, in der er sich befindet, abgestimmte Instrumente für die Umsetzung seines lokalen Marketing- und Vertriebs-Konzeptes an die Hand; wie etwa:

- Der Zeitraum vor der Eröffnung des Outlets:
 - Dekorationsmaterialien als Sichtschutz und zur Schaufenstergestaltung während des Umbaus / Neubaus
 - Informationsschreiben an die umliegenden Geschäftsnachbarn
 - Anzeigen / PR-Texte in den regionalen Printmedien
 - Direct Mails
 - Präsentationsunterlagen für Kundengespräche
- Die Eröffnung:
 - Anzeigen in lokalen Printmedien
 - Werbespots in lokalen Radiosendern
 - Gewinnspiel zur Eröffnung
 - Direct Mails
 - Give-aways am Eröffnungstag
 - Flugzettel
- Groß-Plakat
 - PR-Texte für Presseausendungen
 - Zukauf von Adressen von potentiellen Kunden
 - Dienstleistungs-/Produkt-Kataloge
 - PowerPoint-Präsentationen
 - Zusätzliche Manpower für den Eröffnungstag aus der Franchise-Zentrale
- Das laufende Marketing und der laufende Vertrieb:
 - PR-Aktionen und -Texte
 - Anzeigen und Inserate
 - Abverkaufswerbung
 - Direct Mails
 - Events
 - Plakate
 - Sponsoring-Projekte
 - Radio- und Fernsehspots
 - PowerPoint-Präsentationen
 - Prospekte
 - Werbe- und Verkaufsförderungsmittel
 - Telefon-Leitfäden

“Gemeinsamkeit anstatt Einsamkeit” ist eines der plakativen Schlagwörter im Franchising und hat besonders im Bereich des regionalen Marketing seine Berechtigung.

Besonders viele Synergien entstehen, wenn sich die Franchise-Nehmer einer Region zu gemeinsamen Marketing-Aktivitäten zusammen finden, wie etwa:

- gemeinsame Schaltung von Anzeigen
- gemeinsame Zeitungsbeilagen
- gemeinsames Sponsoring
- gemeinsame PR-Maßnahmen
- gemeinsame Events

Die überregionalen bzw. nationalen Marketing- und Vertriebsinstrumente werden von der Franchise-Zentrale im Sinne aller Partner und zur Unterstützung des gesamten Franchise-System eingesetzt und umgesetzt, wie etwa:

- Internet-Website
- jede Form der überregionalen Werbung – wie Radio- oder Fernseh-Spots
- Anzeigen in Magazinen
- Messe-Aktivitäten
- PR in Magazinen, Fachpublikationen und überregionalen Zeitungen
- überregionale Plakatwerbung

Den fein abgestuften Marketing- und Vertriebs-Instrumenten muss aber immer auch eine Marketing-Strategie zugrunde liegen, die wiederum die am Anfang dieses Kapitels angesprochene Vision des Franchise-Systems spiegelt. Somit schließt sich der Kreis von Vision, Strategie und Instrumenten zu einer stimmigen Gesamtheit – einem CI für das Franchise-System.

Eine moderne Strategie liefert der CRM-Ansatz – Customer Relationship Management – der auf folgender Erkenntnis aufbaut: „Einen neuen Kunden zu gewinnen kostet 5 bis 7 Mal soviel, wie einen bestehenden Kunden zu halten“!

Für den Franchise-Geber bedeutet dies, wenn diese Erkenntnis zu einem Ziel für das gesamte Franchise-System werden soll, nämlich den Hauptanteil der Kraft und Bemühungen in die Bindung von bestehenden Kunden zu investieren, dass die entwickelten Marketing- und Vertriebs-Instrumente „nur“ das was in der Marketing-Konzeption sind – das wie steht für die menschlichen „soft facts“, für die „Verpackung“ der Marketing- und Vertriebs-Instrumente. „Soft facts“ können sein:

- Erscheinungsbild / Äußerlichkeiten: zum Beispiel das gepflegte Auftreten der Mitarbeiter – Stichwort Corporate Behaviour
- Freundlichkeit (zum Beispiel in der Begrüßung, in der Zuwendung zum Kunden), Stichwort Corporate Wording
- Zuverlässigkeit: Erreichbarkeit / Geschäftszeiten, termingerechte Ausführung
- Kundenbetreuung: etwa die aktive Kontaktaufnahme
- Kommunikationskompetenz: zum Beispiel Einfühlungsvermögen – „die Sprache des Kunden“ sprechen

„Soft facts“ sind keine „Weichmacher“, die Franchise-Geber vernachlässigen können, sondern genau das bisschen „mehr“ an Service, an Dienstleistungs-Gedanke, an Kundenorientierung, das aus zufriedenen Kunden begeisterte Kunden macht!

1.7 Interne Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Paul Watzlawick)

Und: „alles fließt“. Diese beiden Erkenntnisse vermitteln ein Bild davon, wie die Informations- und Kommunikationsströme jeden einzelnen Menschen Tag für Tag umfließen. Franchise-Systeme sind – wie alle Organisationsstrukturen – „offene Systeme“ und befinden sich mit vielen anderen „Systemen“ (Franchise-Nehmern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern, Experten, Trainern, Anrainern, Politikern u.s.w.) im kontinuierlichen Austausch.

Somit nimmt die interne Kommunikation in einem Franchise-System eine Schlüsselfunktion für den gemeinsamen, wirtschaftlichen Erfolg aller Partner ein. Zieht man den Umkehrschluss aus dieser Aussage, so bedeutet dies, dass ohne interne Kommunikation in Franchise-Systemen keine Synergien und somit keine Erfolgsfaktoren erzeugt werden.

Auch wenn der Hauptstrom der Informationen dazu dient, den Franchise-Nehmern vor Ort die bestmöglichen Voraussetzungen für ihre Tätigkeit zu verschaffen, ist die interne Kommunikation in einem Franchise-System keine Einbahnstraße von der Franchise-Zentrale zum Partner.

Die Informationen über Entwicklungen, Veränderungen und Trends aus den regionalen Märkten der Franchise-Nehmer sind ein wichtiger Beitrag für die Optimierung und den Fortschritt des gesamten Franchise-Systems.

Wie dieser Informationsaustausch und Kommunikationsfluss in einem Franchise-System stattfindet, ist eine Frage des „Mediums“. 4 Arten von Kommunikations-Medien stehen meist der Franchise-Zentrale und ihren Franchise-Nehmern zur Verfügung:

- „face to face“-Kommunikation: das persönliche Gespräch, Meetings, Tagungen
- schriftliche Kommunikation: Brief-Korrespondenz, Fax-Sendungen, Rundschreiben, Mailings
- audiovisuelle Kommunikation: Telefonate, Telefon-Konferenzen, Video-Konferenzen
- interaktive Kommunikation via Internet: Website, Intranet

Der richtige „Mix“ daraus gestaltet die Kommunikation aller am System Beteiligten erst effizient und damit erfolgreich. Erfolgreiche Franchise-Systeme arbeiten im Kern mit folgendem Medien-Mix:

- Meetings
- Regionale Treffen
- Jahrestagung
- Interne Rundschreiben
- Intranet (E-Mail)
- Partner-Management
- Telefonate

Meetings

Alle Franchise-Nehmer treffen sich in einem regelmäßigen Rhythmus, um ihre Erkenntnisse und Informationen auszutauschen, von der Erfahrung der anderen Partner zu lernen, den persönlichen Kontakt zu pflegen und das Gefühl der Zusammengehörigkeit innerhalb des Franchise-Systems zu fördern. Gelegenheiten dazu bieten zentrale Schulungen, regionale Partnertreffen, sogenannte „Qualitätszirkel“, überregionale Veranstaltungen und Messen.

Regionale Treffen

Die Franchise-Zentrale koordiniert die Treffen von Franchise-Nehmern aus einer Region, um die gemeinsame Durchsetzungskraft zu intensivieren und Marketing- und Vertriebsaktivitäten zu koordinieren bzw. aufeinander abzustimmen. Die Sichtweise, die dahinter steckt, lässt sich am besten mit dem „Musketier-Prinzip“ beschreiben: „einer für alle und alle für einen“! Der einzelne Franchise-Nehmer kämpft nicht einsam in seinem lokalen Markt, sondern nutzt die Kräfte des Netzwerkes, um den Erfolg des gesamten Franchise-Systems zu mehr Erfolg für sich selbst zu machen. Mögliche Themen solcher regionalen Treffen sind etwa:

- die aktuelle Entwicklung des Marktes in der Region
- die Erfahrungen mit den Produkten / Dienstleistungen des Franchise-Systems
- der Einsatz regionaler Werbe- und Marketingmaßnahmen
- die Möglichkeiten der Kooperation

Jahrestagung

Ähnlich einer Weihnachtsfeier in herkömmlichen Unternehmen, organisieren erfolgreiche Franchise-Systeme 1 x jährlich eine sogenannte Jahrestagung für alle Menschen, die in das Franchise-System mit eingebunden sind. Aber eine professionell organisierte Jahrestagung ist weit mehr als eine locker organisierte Weihnachtsfeier und findet daher meistens über 2-3 Tage statt. Neben einem schönen Rahmenprogramm, das der Kontaktpflege dient sind mögliche Inhalte einer Jahrestagung:

- die Präsentation des Jahresrückblicks
- die Präsentation der Jahresergebnisse
- der Ausblick und die Planung des nächsten Jahres
- die nächsten Ziele der Entwicklung des Franchise-Systems
- die Ehrung von Franchise-Nehmern und Mitarbeitern
- die Marketing- und Vertriebs-Planung
- die Präsentation von neuen Leistungen der Franchise-Zentrale für die Franchise-Nehmer (etwa die Einführung einer neuen Software, Vorstellung des Systemeigenen Intranets u.v.m.)

Interne Rundschreiben

Neben regelmäßigen persönlichen Kontakten sind Informationsumläufe in schriftlicher oder digitaler Form sinnvoll, um den Kommunikationsfluss innerhalb des Franchise-Systems zu gewährleisten. Interne Rundschreiben – entweder (noch) in Papierform, als e-mail verschickt, oder als Download aus dem Systemeigenen Intranet – informieren die Franchise-Nehmer schnell, einfach und kostengünstig. Die Inhalte dieser internen Rundschreiben werden in der Franchise-Zentrale gesammelt, nach Relevanz sortiert und in einem einfachen, aber ansprechenden Lay-out für die Franchise-Nehmer zusammen gestellt. Die Hauptthemen solcher internen Rundschreiben sind etwa:

- die regionale, nationale und internationale Marktentwicklung
- die aktuellen Markttrends
- spezielle - als Beispiele verallgemeinerbare - Erfahrungen von Franchise-Nehmern
- angewandte, regionale Marketing- und Vertriebsbeispiele
- die Ankündigung von überregionalen Marketingaktionen
- nützliche Hinweise für die Organisation eines Outlets
- Tipps zur Verkaufsförderung
- die Ankündigung von regionalen Meetings und der Jahrestagung
- die Ankündigung von Sonderveranstaltungen
- die Ankündigung und Vorbereitung von Schulungsveranstaltungen
- die aktuelle Entwicklung des Franchise-Systems
- Informationen über neue Franchise-Nehmer

Um für alle Partner von wirklichem Nutzen sein zu können ist es wichtig, dass die Franchise-Nehmer aktiv an der Gestaltung der Inhalte von internen Rundschreiben mitwirken: Persönliche Erfahrungen, Informationen über die regionalen Entwicklungen des Marktes und Hinweise zu internen Abläufen sind wesentliche Informationen von Franchise-Nehmern für Franchise-Nehmer, die aus internen Rundschreiben ein nützliches Instrument für den Informationsaustausch machen.

Intranet

Das www – world wide web hat sich mittlerweile als rasches und effizientes Mittel zur Kommunikation etabliert. Es bietet einen interaktiven und multimedialen 24-Stunden-Informationsservice für alle Benutzer mit hohen Zuwachsraten und sinkenden Zugangspreisen.

Innovative Franchise-Geber haben erkannt, dass ein Systemeigenes Intranet – als Teil der Website des Franchise-Systems – in der Franchise-Zentrale zu einer enormen Entlastung der Mitarbeiter im Alltagsgeschäft führt und so mehr Freiräume für die Entwicklung von neuen Konzepten, Ideen und nicht zuletzt von neuen Dienstleistungen / Produkten schafft.

Mit der Schaffung von Intranet-Lösungen hat heimlich, still und leise ein Paradigmen-Wechsel im Verständnis von Franchise-Systemen statt gefunden, der von vielen übersehen wird: Im traditionellen Verständnis ist der Franchise-Geber dazu verpflichtet seine Franchise-Nehmer mit allen Informationen und Instrumenten zu versorgen, die für eine erfolgreiche Umsetzung des Franchise-Konzeptes notwendig sind; d.h. der Franchise-Geber hat hier eine „Bring-Schuld“ seinen Franchise-Nehmern gegenüber. Mit der Installierung einer Intranet-Lösung wird aus der „Bring-Schuld“ des Franchise-Gebers eine „Hol-Schuld“ für die Franchise-Nehmer.

Denn nun haben alle Franchise-Nehmer uneingeschränkten Zugang zum Know-how des Franchise-Systems und es liegt in ihrer Verantwortung, diese bereit gestellten Informationen und Instrumente auch zu nutzen. Im Paradigmen-Wechsel von einer „Bring-Schuld“ hin zu einer „Hol-Schuld“ werden die Vorteile eines Systemeigenen Intranets besonders sichtbar – die Franchise-Zentrale erfährt eine enorme Entlastung und die Franchise-Nehmer erhalten uneingeschränkten Zugang. Vorteile für beide Seiten also.

Das Systemeigene Intranet ist auf der technischen Ebene ein geschlossenes Kommunikationssystem innerhalb des Internets. Zugang zu diesem Intranet und den damit verbundenen Informationen haben nur die am Franchise-System beteiligten Personen über ein Passwort, das bei Vertragsunterzeichnung den Franchise-Nehmern übergeben wird.

Jedes Intranet ist so individuell wie das Franchise-System von dem es erstellt wurde, dennoch gibt es Bereiche, die Franchise-spezifisch sind und darum häufig abgebildet werden, wie etwa:

- Online-Bestellung
- Zugriff auf Marketing- und Vertriebsunterlagen
- Zugriff auf Wissensdatenbank: Franchise-Handbücher, EDV-Manual, Marketing-/CI-Manual...
- Erfahrungsaustausch (Stichwort „virtuelles, schwarzes Brett“, Newsgroups)
- gemeinsame Lernprozesse (interaktive Module zur Aus- und Weiterbildung)
- Ankündigung von Terminen, Veranstaltungen, Trainings
- Eingabe und Auswertung von Controlling-Kennzahlen
- schneller Informationsfluss
- und vieles mehr

Partner-Management

Das Partner-Management ist im Vergleich mit einer Intranet-Lösung eine zeitaufwendige und kostenintensive Form des Informationsaustausches. Manche Franchise-Geber sind darum verleitet, das Partner-Management durch ein Systemeigenes Intranet zu ersetzen. Dabei übersehen sie, dass sie – bildlich gesprochen – aus einem Viereck einen Kreis biegen, denn ein Intranet kann nicht die beratende „face to face“-Kommunikation übernehmen und ein Franchise-Manager hat dringendere Agenda-Punkte für seinen Termin mit dem Franchise-Nehmer, als das Austauschen von aktualisierten Handbuch-Seiten. Darum ist es wichtig, die Vorteile aus beiden Medien (digital / interaktiv und „face to face“) miteinander zu kombinieren und größt mögliches Potential daraus zu schöpfen.

„Die IT-Unterstützung in Form eines Intranets ist die einzige Form die Kosten des Partner-Managements in den Griff zu bekommen!“ (Lothar Feyh, Geschäftsführer der Unternehmensgruppe Fröhlich, Eschenburg)

Das effiziente, aber unpersönliche Intranet unterstützt den Franchise-Nehmer mit allen Informationen und Instrumenten, die er für die tägliche Arbeit in seinem Outlet benötigt. Kommt der Partner-Manager dann zu einem persönlichen Beratungs-Gespräch vor Ort beim Franchise-Nehmer vorbei, muss nicht mehr wertvolle Zeit aufgewendet werden, um Termine abzustimmen oder Formulare, Unterlagen und Tools anzufordern bzw. zu übergeben. Diesen notwendigen und wichtigen „Kleinkram“ erledigt der Franchise-Nehmer selbstständig über das Intranet.

So haben beide Zeit den Termin für strategische Gespräche zu nutzen mit dem Ziel, den Franchise-Nehmer noch erfolgreicher zu machen.

Telefonate

Der gute, alte „Klassiker“ unter den Medien für die interne Kommunikation bleibt – nach wie vor das Telefon-Gespräch. Schnell und direkt können Franchise-Nehmer und Franchise-Zentrale wichtige Anliegen kurzfristig besprechen, „Kleinigkeiten“ bereits am Telefon erledigen und ohne großen Zeitaufwand für beide Seiten Kontakt halten.

Viele Franchise-Zentralen und Partner-Manager tendieren dazu, besonders mit den „Neulingen“ und „Sorgenkindern“ unter ihren Franchise-Nehmern engen Kontakt zu halten, und dabei – aus Zeitgründen – die erfolgreichen und guten Franchise-Nehmer zu vernachlässigen. Aber auch die erfolgreichen Franchise-Nehmer brauchen kontinuierliche Bindung zur Franchise-Zentrale und sei es nur über einen kurzen Anruf. Denn obwohl sich die beiden Gesprächspartner über das Telefon (noch) nicht in die Augen schauen können, wird doch das Bedürfnis nach sozialem Kontakt mit der vertrauten Stimme des Gesprächspartners abgedeckt.

Der menschliche Wunsch nach sozialem Kontakt ist sicherlich mit ein Grund, warum in vielen Franchise-Systemen die Einführung eines Intranets ein langwieriger Prozess ist, der auf dem Umweg über das Telefon von den Franchise-Nehmern erlernt wird. D.h. es hat sich gezeigt, dass in der ersten Phase der Intranet-Einführung die Franchise-Nehmer nach wie vor – aus alter Gewohnheit – zum Telefonhörer, anstatt zu PC und Mouse greifen. Es ist dann die Aufgabe der Mitarbeiter der Franchise-Zentrale dem anrufenden Franchise-Nehmer die gewünschte Auskunft bzw. Unterlage zu geben und gleichzeitig auf die uneingeschränkte Zugangs- und Abrufmöglichkeit über das Systemeigene Intranet. Menschen ändern ihre Gewohnheiten nicht von heute auf morgen, aber Schritt für Schritt. Der Umweg über das Telefon ist somit eine durchaus sinnvolle Möglichkeit, um ein Intranet in den Köpfen der Franchise-Nehmer zu implementieren.

1.8 Planung / Controlling

„Die Zahl ist das Wesen aller Dinge.“ (Pythagoras)

Das Wort Controlling klingt im Deutschen nach Kontrolle. Und das mag niemand wirklich gerne. Erinnerungen an die Schule, an Maßnahmen der Eltern, an eine unmündige Zeit werden wach. Einige Franchise-Nehmer sehen darin eine unangemessene Überwachung und Bevormundung. Manche Franchise-Geber sehen im Controlling eine mühsame Pflichtübung; sie scheuen den Aufwand oder nutzen die verfügbaren Daten nicht konsequent.

Übersetzt man Controlling korrekt als „Steuerung“, so ergibt sich ein vollständig anderes Bild: Bei dem Wort Steuerung könnte man zum Beispiel an einen Kapitän denken, der die Verantwortung für seine Crew hat und das Steuerrad fest in Händen hält. Wie stürmisch die See auch sein mag, es ist seine Aufgabe Mannschaft und Fracht sicher ans Ziel zu bringen. Diese Verantwortung hat auch ein Franchise-Geber seinen Partnern gegenüber. Allerdings kommt vor der Steuerung noch im ersten Schritt die Planung.

Ohne eine fundierte Wirtschaftsplanung, ohne ein Controlling-Konzept und klare -Instrumente kann ein Franchise-Geber nur sehr ungenau die Systemtypischen Erfolgsfaktoren lokalisieren und treibt somit wie ein Schiff ohne Navigationsgeräte im Nebel.

Diese Orientierungslosigkeit hat Auswirkungen auf den Marktwert des gesamten Franchise-Systems, denn die gemeinsame Marke verbindet Franchise-Geber und Franchise-Nehmer in einer „Schicksalsgemeinschaft“ miteinander. Das Marken-Image ist wesentlicher Bestandteil des immateriellen Kapitals des Franchise-Gebers und die Gewährung von Markenrechten an die Franchise-Nehmer ist der „harte Kern“ des Franchise-Paketes. Ein Negativ-Image aufgrund wirtschaftlicher Fehlentwicklungen gefährdet den Fortbestand und die Expansion aller Beteiligten im Franchise-System.

Ein Franchise-Nehmer entscheidet sich bewusst für eine Unternehmensgründung mit Franchising, weil er sich mehr Gewinn und Sicherheit als Teil eines Netzwerkes erwartet.

Diesem Vertrauensvorschuss des Franchise-Nehmers muss sich der Franchise-Geber mit Instrumenten zur Existenzsicherung seiner Partner würdig erweisen. zwei konkrete und effiziente Instrumente des Franchise-Gebers aus der Säule „Organisation“ des Leistungs-Paketes sind:

- die Wirtschaftsplanung
- das Controlling und Benchmarking

Wirtschaftsplanung

Was möchte ein Unternehmer wissen, bevor er sich für die Entwicklung eines Franchise-Systems entscheidet? „Was wird es mich kosten?“ und „Wann mache ich Gewinn?“ Genau dieselben Fragen stellt ein potentieller Franchise-Nehmer seinem zukünftigen Franchise-Geber, wenn es um Zahlen und Fakten geht.

Eine tiefgreifende Wirtschaftsplanung – in den Varianten „best case“ und „worst case“ – über mehrere Jahre berechnet, ist eine klare Entscheidungshilfe für den zukünftigen Franchise-Geber und beantwortet Fragen in den Bereichen:

- Vorlaufkosten
- Entwicklungskosten, insbesondere für das Leistungs-Paket
- Aufbaukosten in Abhängigkeit der Anzahl der Franchise-Nehmer
- Erlöse in Abhängigkeit der Anzahl der Franchise-Nehmer
- Break-even der Franchise-Zentrale

Mitarbeiter der Franchise-Zentrale oder externe Experten erstellen nicht nur gemeinsam mit dem Franchise-Geber eine realistische Wirtschaftsplanung für das gesamte Franchise-System, sondern auch eine Planung der Investitionen, der zu erwartenden Kosten und Erlöse und der finanziellen „Durststrecke“ für den Franchise-Nehmer.

Die Wirtschaftsplanung für den Franchise-Nehmer ist seine „Erfolgsvision“ und stellt somit ein wirkungsvolles Rekrutierungsinstrument für die Suche von Partnern dar. Darüber hinaus unterstützt sie den Franchise-Nehmer bei Gesprächen mit der Bank für die Finanzierung der Franchise-Partnerschaft.

Im Rahmen der vorvertraglichen Aufklärungspflicht stellt die Wirtschaftsplanung für den Franchise-Geber ein unverzichtbares Instrument zur Information der Franchise-Nehmer über ihre zukünftige, wirtschaftliche Situation dar. Die Planung für den Franchise-Nehmer ist sinnvoller Weise unterteilt in:

- Umsatzprognose
- Deckungsbeiträge
- Kostenprognose
- Ergebnisprognose
- Rentabilität
- Liquiditätsplanung

Nach erfolgreichem Bankengespräch des Franchise-Nehmers und seiner Anbindung an das Franchise-System wird die Wirtschaftsplanung Teil des Partner-Managements. D.h. der Partner-Manager unterstützt den Franchise-Nehmer mit Erfahrungswerten und Know-how bei der Einhaltung seiner Wirtschaftsplanung, greift steuernd bei Abweichungen ein und trägt so dazu bei, dass der geplante wirtschaftliche Erfolg des Franchise-Nehmers vom „Soll“ zum „Ist“ wird.

In allen Fällen ist es auch aus Haftungsgründen für den Franchise-Geber wichtig, dass der Franchise-Nehmer seine Wirtschaftsplanung selbst erstellt und der Franchise-Geber „nur“ unterstützend dabei tätig ist. Entscheidungen im Rahmen der Wirtschaftsplanung müssen immer Entscheidungen des Franchise-Nehmers sein.

Controlling und Benchmarking

Die Erfahrung zeigt, dass Controlling und Benchmarking häufig missverstanden werden, sowohl von den Franchise-Nehmern, als auch von außenstehenden Dritten (etwa Steuerberater, Banken, Kammern, Richter, Rechtsanwälte, Familienangehörige ...). Sie sehen im Controlling keine Steuerung, sondern eine Kontrolle des Franchise-Nehmers durch den Franchise-Geber und damit verbunden eine ungerechtfertigte Einschränkung der unternehmerischen Selbstständigkeit. Die aus dem „Produktversprechen“ (Gewinn und Sicherheit) des Franchise-Gebers resultierende Mitverantwortung und die Pflicht zum Schutz der Marke werden dabei häufig vergessen. Aus dem Blickwinkel dieses „Produktversprechens“ betrachtet, werden Controlling und Benchmarking zum Ausdruck einer gelebten Mitverantwortung des Franchise-Gebers für den Franchise-Nehmer.

Aber Vorsicht, mit der Auswertung der gemeldeten Umsatzzahlen der Franchise-Nehmer zur monatlichen Abrechnung der fälligen Franchise-Gebühr hat der Franchise-Geber noch kein strategisches Tool für das Controlling und Benchmarking entwickelt! Die Meldung der Umsätze ist natürlich für den Franchise-Geber wichtig und berechtigter Bestandteil eines Franchise-Systems, worin aber sieht der Franchise-Nehmer seinen Nutzen („added value“)?

Der „added value“ für den Franchise-Nehmer ist aus der Aufgabenstellung an strategisches Controlling und Benchmarking ersichtlich – nämlich die Absicherung seines wirtschaftlichen Erfolges. Folgende Bereiche sollte ein professionelles Controlling- und Benchmarking-Tool abdecken können:

- die Optimierung der Umsätze, Deckungsbeiträge und Kosten und die Erreichung permanenter Transparenz in diesen Bereichen
- die Erhöhung der Deckungsbeitragsspannen
- die Soll-/Ist-Vergleiche je Franchise-Nehmer
- die differenzierten Betriebsvergleiche in den Franchise-Nehmer-Gruppen
- die Verfolgung von Qualitätsstandards
- die Verfolgung von vertrieblichen und betriebswirtschaftlichen Kennziffern

So werden Controlling und Benchmarking zu einem „Existenzsicherungs-Programm“ für den einzelnen Franchise-Nehmer und für das gesamte Franchise-System - und machen aus trockenen Zahlenspielen, spannende Instrumente zur Erfolgssteuerung für beide Seiten.

„Partnership for profit“ – so wird auf Neu-Deutsch knapp und treffend Franchising auch oft bezeichnet – braucht ein zeitnahes Monitoring (d.h. laufende Beobachtung) zur (Erfolgs-)Steuerung der wirtschaftlichen und vertrieblichen Kennzahlen eines Franchise-Systems. Denn am Ende eines Geschäftsjahres ist es meist zu spät darüber nachzudenken, welche Aktivitäten notwendig gewesen wären, um „das Ruder“ wieder herum zu reißen. Die wesentlichen Elemente eines strategischen Controlling- und Benchmarking-Tools sind:

- Umsatz- u. Kostenstruktur-Daten
- betriebswirtschaftliche Kennzahlen
- Vertriebs-Kennzahlen
- Franchise-spezifische Kennzahlen
- Perioden-Vergleich
- Betriebs-Vergleich
- Soll-/Ist-Vergleich
- Positionierung
- Frühwarnsystem
- Diagnose
- Simulation

Ein effektives Controlling und Benchmarking zeichnen dem Franchise-Geber und dem Franchise-Nehmer somit ein klares Bild der wirtschaftlichen und vertrieblichen Realität, d.h. wo der einzelne Partner und das System in seiner Gesamtheit stehen bzw. wohin sie steuern. Ein intelligentes Controlling- und Benchmarking-System kann aber noch mehr: Der einzelne Franchise-Nehmer sieht nicht nur seine aktuelle wirtschaftliche Situation, Vergleichswerte zum Vormonat bzw. zum Vorjahr, sondern auch seine Position innerhalb des Franchise-Systems. Welcher Partner hat im abgeschlossenen Monat mit seinen Leistungen „getoppt“, wer hat „gefloppt“? Die Franchise-Nehmer können von einander am meisten lernen und sind die eigenen, stärksten Kritiker.

Die in jedem Franchise-System existierende Fülle an Daten kann mit geeigneten Controlling- und Benchmarking-Instrumenten zu Informationen verarbeitet werden - zu aussagekräftigen Informationen, die gezielte Maßnahmen möglich machen und so wiederum bessere Ergebnisse erzielen.

Franchising ernst genommen, bedeutet für den Franchise-Geber sich der Mitverantwortung für seine Franchise-Nehmer bewusst zu sein und bedeutet für den Franchise-Nehmer, die Hilfestellung zur wirtschaftlichen und vertrieblichen Steuerung der eigenen Selbstständigkeit anzunehmen und wert zu schätzen.

Und so schließt sich wieder der Kreis mit dem Gleichnis von Kapitän und Mannschaft am Anfang dieses Kapitels: Franchise-Geber und Franchise-Nehmer sitzen im selben Boot – beide sind wechselseitig von einander abhängig – und nur gemeinsam erfolgreich; eben „Partnership for profit“.

1.9 Qualitätsstandards

Die Förderung des Unternehmertums zählt zu den zukunftsweisenden Faktoren jedes erfolgreichen Wirtschaftssystems. Die Politiker haben dies schon lange erkannt und schreiben groß ihr Bekenntnis zur Förderung von Existenzgründern auf ihre Fahnen und Parteiprogramme. Leider wird aber diese Euphorie durch die Tatsache gebremst, dass bereits nach wenigen Jahren etwa 1/3 der Existenzgründer die „Bühne der Selbstständigkeit“ – mit mehr oder weniger angerichtetem Schaden – wieder verlassen muss. Dies gilt für die klassische Unternehmensgründung – nicht für die Unternehmensgründung mittels Franchising! Warum? Franchise-Systeme basieren auf den Prinzipien der Multiplikation und der Schaffung von Synergien, immer unter dem Aspekt der Qualitätsentwicklung und deren Absicherung.

Der Spruch „viele Köche verderben den Brei“ muss in Franchise-Systemen statt dessen lauten „viele Köche machen den Brei besonders lecker“: Die Umsetzung eines Franchise-Konzeptes mit Hilfe von selbstständigen Partnern bedingt laufende Diskussionen und Meinungsverschiedenheiten über die Weiterentwicklung und Qualifizierung des gemeinsam aufgebauten, wirtschaftlichen Netzwerkes. Mittel um diese Diskussionen fördernd in ein Franchise-System zu integrieren sind etwa Beiräte, Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel und Gremien.

Eine partnerschaftliche Konflikt-Kultur und -Fähigkeit ist in Franchise-Systemen „System-immanent“ – d.h. System-bedingend. Und erst wenn der „Brei“ Franchise-Idee lange genug umgerührt wurde, wenn:

- das Leistungs-Paket der Franchise-Zentrale ausgewogen und attraktiv „geschnürt“ ist
- das Franchise-Konzept in Pilotbetrieben erprobt und perfektioniert wurde
- die vielen kleinen Vorsprungsmerkmale und Synergie-Effekte des Franchise-Konzeptes klar heraus modelliert sind
- die Aufgaben- und Arbeitsteilung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmern fest steht

- die notwendigen Marketing- und Management-Instrumente entwickelt und implementiert sind und
- die gemeinsame Zielrichtung aller Partner im Franchise-System festgelegt ist dann erst wird die Franchise-Idee endlich „lecker“ und auf dem „Markt der Existenzen“ zukünftigen Franchise-Nehmern angeboten.

Mit der Vertragsunterzeichnung erhält der Franchise-Nehmer auch das Franchise-Handbuch übergeben, das ihm für die Laufzeit der Partnerschaft Anleitung und Nachschlagewerk gleichzeitig ist. Teil des Franchise-Handbuches sind definierte Qualitätsstandards mit verbindlichem Charakter für den Franchise-Nehmer und seine Mitarbeiter, das bedeutet, dass die Nichteinhaltung dieser Qualitätsstandards zu einer Erschütterung der Franchise-Partnerschaft bis hin zur Vertragsauflösung führen kann. Qualitätsstandards gibt es für alle Handlungsbereiche innerhalb eines Franchise-Systems, wie etwa:

- Produkte und Dienstleistungen
- Umgang mit den Produkten / Dienstleistungen
- Umgang mit den Kunden
- Verkauf / Vertrieb
- Reklamationsbehandlung
- Forschung und Entwicklung
- Marktforschung
- Aus- und Weiterbildung
- Auswahl und Führung von Mitarbeitern
- Controlling und Benchmarking
- nationales / internationales Marketing
- Unternehmenskultur im Franchise-System
- Instrumente der modernen Kommunikation und des Erfahrungsaustausches

Die Definition von Qualitätsstandards in Franchise-Systemen ist vergleichbar mit einer ISO-Zertifizierung, die dafür sorgt, dass einmal entwickelte, erprobte und erfolgreiche Standards eingehalten und beibehalten werden. Erfolg zu multiplizieren bedeutet eben, ihn zu standardisieren, um ihn garantieren zu können!

Qualitätsbewusstsein ist auch eine Frage der Identifikation mit dem Franchise-System – die Franchise-Nehmer sollen stolz auf die Marke sein mit der sie in die berufliche Selbstständigkeit gehen bzw. ihr bestehendes Geschäft umstrukturieren. Um dieses Qualitätsbewusstsein in den Franchise-Nehmern und ihren Mitarbeitern zu wecken, findet zu Beginn der Franchise-Partnerschaft die Grundausbildung der Franchise-Nehmer und ihrer Mitarbeiter statt. Zu diesem Zeitpunkt sind die Partner hoch motiviert, denn sie haben ihr Vertrauen und ihr Geld in das Franchise-System investiert. Das ist ein großer Vertrauensbeweis in den Franchise-Geber. Im Rahmen der Grundausbildung werden die Franchise-Nehmer auf die Kernbereiche des Franchise-Systems „eingeschworen“:

- Die Philosophie des Franchise-Systems (inklusive Qualitätsbewusstsein und Qualitätsstandards)
- die Produkte / Dienstleistungen
- Die Wirtschaftsplanung / Controlling
- Das Marketing und der Vertrieb

Die daraus resultierende höhere Qualität der betriebswirtschaftlichen und fachspezifischen Ausbildung verringert das Risiko der Franchise-Nehmer wirtschaftlichen „Schiffbruch“ zu erleiden und es wird auch der Grundstein für ein Qualitätsbewusstsein und für System-spezifische Qualitätsstandards gelegt.

Um zu gewährleisten, dass die definierten Qualitätsstandards von allen im Franchise-System eingehalten werden, ist neben einer fundierten Grundausbildung und einer laufenden Weiterbildung die regelmäßige Durchführung von Qualitätskontrollen notwendig. Mögliche Instrumente der Qualitätskontrolle sind etwa:

- Das Partner-Management: Der Partner-Manager besucht den Franchise-Nehmer regelmäßig in seinem Outlet, beleuchtet Schwachstellen im System, spricht diese mit dem Franchise-Nehmer durch und erarbeitet gemeinsam mit ihm Lösungen zur Verbesserung.
- „Zeit nehmen für Qualität“: Die Menschen sind das wichtigste Potential eines Franchise-Systems. Darum bemüht sich die Franchise-Zentrale ihre Partner soweit als möglich durch Arbeiten „im Hintergrund“ zu entlasten, um ihnen die notwendigen „Zeitfenster“ zu schaffen, damit sie ihre Mitarbeiter konsequent in den Qualitätsstandards schulen und anleiten können.
- „Mystery Shopping“ / „Mystery Calling“: Zur objektiven, externen Qualitätskontrolle führen Franchise-Systeme oft sogenannte „Mystery Shoppings“ (in den Geschäften der Franchise-Nehmer) bzw. „Mystery Callings“ (in Betrieben und Büros der Franchise-Nehmer) durch. Ohne vorherige Information an den Franchise-Nehmer kaufen speziell ausgebildete Testkäufer ein bzw. rufen beim Franchise-Nehmer an und liefern so dem Partner und dem Franchise-Geber einen Bericht über ihre Eindrücke und Erfahrungen. Wichtig ist, dass diese „Mystery Shoppings“ und „Mystery Callings“ nicht als Kontrollorgane der Franchise-Zentrale verstanden werden, sondern den Franchise-Nehmern als Instrumente zur Optimierung der Qualitätsstandards und zur Weiterentwicklung dienen.

Welches Instrumentarium ein Franchise-System zur Qualitätskontrolle auch verwendet, nie sollte der Franchise-Geber mit „erhobenem Zeigefinger“ agieren, sondern in einer Atmosphäre der Partnerschaftlichkeit die Berichte von Franchise-Nehmer und Franchise-Geber gemeinsam besprochen und analysiert werden.

Die Behauptung, dass Qualitätskontrollen ein Instrument der Bestrafung und Bevormundung der Franchise-Nehmer sei, entkräften Franchise-Geber am besten damit, dass sie auch sich selbst – sprich die Franchise-Zentrale – einer regelmäßigen Beurteilung unterziehen, um so den Gedanken der gemeinschaftlichen Weiterentwicklung und Verbesserung des gesamten Netzwerkes glaubhaft vertreten zu können. Ein geeignetes Mittel für solch eine Qualitätskontrolle auf beiden Seiten – Franchise-Nehmer wie Franchise-Zentrale – ist die sogenannte Partnerschaftsbilanz.

Die Partnerschaftsbilanz liefert ein zeitnahes Bild des Stimmungsklimas innerhalb eines Franchise-Systems: Die Franchise-Nehmer beurteilen die Leistungen der Franchise-Zentrale und beantworten Fragen, wie „was läuft gut, was läuft schlecht im System?“. Umgekehrt beurteilen die Mitarbeiter der Franchise-Zentrale die „Performance“ der Franchise-Nehmer und beantworten ebenfalls Fragen, wie „was läuft gut, was läuft schlecht in der Zusammenarbeit mit den Franchise-Nehmern?“. Darum heißt die Partnerschaftsbilanz auch „Bilanz“, weil sie eben nicht nur „eine Seite der Medaille“ beleuchtet – sondern beide Seiten bilanziert. Sie ist zugleich ein Indikator für das Konfliktpotential innerhalb des Franchise-Systems. Konflikte sind unvermeidbar. Sie sind, in der richtigen Art und Weise angesprochen und ausgetragen, für das System förderlich, weil nur durch Konflikte und Konfliktfähigkeit Neues und Besseres entstehen kann. Unter diesem Gesichtspunkt betrachtet, bedeutet Harmonie Stagnation im System. Entscheidend für die Fähigkeit zur Weiterentwicklung eines

Franchise-Systems ist der Umgang mit den Konflikten – die Konflikt-Kultur. Das Instrument der Partnerschaftsbilanz liefert Anhaltspunkte für Konfliktlösungen und Maßnahmen zur Verbesserung. Auch und gerade im Franchising gilt „Vorsorge ist besser, als die Reparatur von entstandenen Schäden im System“. Wenn Emotionen im Spiel sind, gilt dies in besonderem Maße: Bei einer „Schieflage“ kann schnell ein negatives Image entstehen, das lange anhält und oft nicht mehr zurecht zu rücken ist ... nach dem alten Spruch: „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht und wenn er auch die Wahrheit spricht“.

1.10 Rahmenvereinbarungen

Synergie ist das Zauberwort im Franchising: Franchise-Geber versuchen in den einzelnen Bausteinen des Leistungs-Paketes Synergiewirkungen aufgrund des Netzwerk-Charakters von Franchise-Systemen zu erzielen und an ihre Franchise-Nehmer weiter zu geben. So entstehen aus vielen, einzelnen Synergieeffekten, aus vielen, kleinen Vorsprungsmerkmalen ein gesamter Marktvorsprung, der den einzelnen Franchise-Nehmer und das gesamte System erfolgreicher macht – erfolgreicher, als der Wettbewerb.

Teil dieses Marktvorsprungs sind etwa das zentrale Aushandeln von Rahmenvereinbarungen für ein Franchise-System. Mit den ersten Franchise-Nehmern wird rasch klar, mit welchen Unternehmen es vorteilhaft ist, Rahmenverträge zu vereinbaren. Mögliche Bereiche für Rahmenverträge sind etwa:

- Versicherungen
- Firmenwagen
- Mobiltelefon
- Produkt-Einkauf
- organisatorische Services, wie etwa ausgelagerte Buchhaltung
- Soft- und Hardware

Es ist die Aufgabe und Leistung der Franchise-Zentrale diese Rahmenverträge für alle im System Beteiligten auszuverhandeln und zu pflegen. Die Franchise-Nehmer können im Rahmen der Franchise-Partnerschaft diese System-Vorteile nutzen – bei Beendigung der Partnerschaft verlieren sie meistens die Nutzungsberechtigung.

Je größer die Anzahl der Franchise-Nehmer ist, umso „schlagkräftigere“ Argumente hat die Franchise-Zentrale gegenüber den Lieferanten, mit denen Rahmenverträge abgeschlossen werden. D.h. konkret jeder neue Franchise-Nehmer macht das gesamte Franchise-System stärker, im Bereich der Marken-Bekanntheit, des Marketing, der Durchsetzungskraft im Markt und nicht zuletzt im Aushandeln von Rahmenvereinbarungen.

1.11 Handbuch

„Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen!“ (John Naisbitt, Zukunftsforscher)

Um die Informationen in einem Franchise-System zu Wissen zu bündeln gibt verschiedene Arten von Know-how-Dokumentationen:

- Entwicklungs-Handbuch
- Prozess-Manual
- Franchise-Handbuch
- Franchise-Vertrag

Das Franchise-Handbuch ist einer der Schwerpunkte beim Aufbau eines Franchise-System – für Franchise-Geber, wie für die Rechtsprechung – und wird darum im nachfolgenden Beitrag in seinen wichtigsten Aspekten erarbeitet.

Die Gruppenfreistellungsverordnung für Franchise-Systeme hat den Stellenwert des Handbuchs deutlich erhöht. Somit ist das Handbuch nicht nur unverzichtbares "Werkzeug" des Franchise-Gebers, sondern zugleich Indikator für die Seriosität eines Franchise-Systems. Damit ist auf EU-Ebene festgelegt, dass ein seriöser Franchise-Geber sein geheimes Erfahrungswissen dokumentieren und dem Franchise-Nehmer zur Verfügung stellen muss. Diese quasi-gesetzliche Einstufung als Seriositäts-Indikator hat juristische Konsequenzen und kann durchaus darüber entscheiden, ob ein Prozess verloren geht oder nicht. Über die in einem Franchise-System typische Kettenreaktion hinaus, kann sie in einem solchen Fall 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 präsentiert und zwar getrennt nach den Aspekten:

- Funktion (1.11.1)
- Status (1.11.2)
- Erstellung (1.11.3)

1.11.1 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, eine Einstiegs- und laufende Franchise-Gebühr zu zahlen, ein vorgegebenes Konzept konsequent umzusetzen, Weisungen des Franchise-Gebers zu befolgen und detaillierte Informationen zu liefern, 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 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 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 oder grafisch 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.

Erhöhung der Glaubwürdigkeit

Der Franchise-Geber verkauft dem Franchise-Nehmer in einem besonderen Markt ein Produkt besonderer Art: eine "schlüssel-fertige Existenz". Hat sich der Franchise-Nehmer für eine oder mehrere Branchen entschieden, hat er gewöhnlich die Auswahl zwischen mehreren Franchise-Systemen. Die Bewertung ist schwierig. Woran soll der Franchise-Nehmer erkennen, ob die gekaufte Existenz erfolgsversprechend 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 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 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 verbindliche 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-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, oder der Austausch im Rahmen von Erfahrungsaustausch-Tagungen / Jahrestagungen erfolgt. 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 des Internets auch im Systemeigenen Intranet abgebildet sein und dort aktualisiert werden.

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 Existenzneugründers mit Franchising. Soweit nicht in Ausnahmefällen gewerberechtliche Beschränkungen entgegenstehen, sollte auch ein branchenfremder Franchise-Nehmer in der Lage sein, das franchisierte Geschäftskonzept umzusetzen.

Intensive Schulung vor der Geschäftseröffnung sowie ständige Fortbildung in Seminaren, Erfahrungsaustausch-Tagungen und durch Training-on-the-Job sind für 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 Grundschulung Punkt für Punkt durchgearbeitet, teilweise auch erst im Verlauf der Schulung übergeben oder vervollständigt. Nach Abschluss der Schulung ist das Handbuch eine "Gebrauchsanweisung":

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.

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 Richtlinien 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 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 das Handbuch 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 des 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, das eine gerichtliche Auseinandersetzung vermieden wird, die letztlich für alle Beteiligten nachteilig ist.

1.11.2 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 zum Beispiel 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.

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 und hervor gehoben. Üblich sind zum Beispiel Richtlinien für:

- die Produkte und Dienstleistungen
- die Einrichtung und Ausstattung des Outlets
- die Marke, das Marketing und CI
- die Werbe-, Marketing-, Vertriebs-Konzepte
- die Warenwirtschaftssysteme
- die Aus- und Weiterbildung
- das System-Controlling
- den Systemschutz

Die generelle Anforderung einer übersichtlichen, eindeutigen und leicht verständlichen Darstellung gilt für die Richtlinien selbstverständlich in besonderem Maße.

1.11.3 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 Leistungs-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.

Erfahrungsgemäß hat jedes Franchise-Handbuch eine ähnliche Grundstruktur:

- Vorwort
- Das Handbuch
- Die Vertriebsform des Franchising
- Die System-Konzeption
- Der Markt
- Die Franchise-Zentrale
- Die Franchise-Nehmer
- Der Betrieb
- Die Produkte / Dienstleistungen
- Die Marketing-Services
- Die Sales-Services
- Die Trainings-Services
- Die Management-Services
- Der Systemschutz
- Schlussworte

Dieses Grundstruktur muss in Inhalt, Lay-out und Stil an das jeweilige Franchise-System individuell angepasst werden.

Bevor der Franchise-Geber – im eigenen Team, oder mit externen Professionisten – mit der Erstellung des Franchise-Handbuchs beginnt, sollte ein Brainstorming zum Thema „Welchen klaren Nutzen hat das Franchise-Handbuch für die Franchise-Nehmer?“ stattfinden. Aus der Perspektive des Franchise-Nehmers heraus, hilft folgender Fragenkatalog das Franchise-Handbuch für die Bedürfnisse des Franchise-Nehmers zu erstellen:

- Was ist für mich (Franchise-Nehmer) wichtig?
- Welche Vorteile, Rechte und Pflichten habe ich durch eine Franchise-Partnerschaft?
- Wie und wo finde ich schnell diejenigen Informationen, die ich gerade suche?
- Was ist der Zweck dieses Handbuchs?
- Was davon muss ich wissen?

Oftmals sind die Anforderungen des Franchise-Gebers an das Handbuch nicht ident mit den Erwartungen des Franchise-Nehmers. Um die höchst mögliche Deckungsgleiche zu erreichen, ist so ein „Brainstorming mit Perspektiven-Wechsel“ sinnvoll.

Ist der Nutzen für beide Seiten klar, gilt es, die Inhalte verständlich und ansprechend niederzuschreiben. Prinzipiell gilt, Handbücher sollten in der Gegenwarts-Form – im hier und jetzt – abgefasst sein. Was gestern war interessiert Franchise-Nehmer nur bedingt und die Zukunftsform sollte nur dann verwendet werden, wenn die gesteckten Ziel auch in einem angemessenen Zeitraum erreicht und umgesetzt werden können. Ansonsten fühlen sich Franchise-Nehmer wie der sprichwörtliche „Esel mit der Karotte vor der Nase“, wenn Leistungen im Handbuch angekündigt in der Realität aber nie erbracht werden.

Zusätzlich sollten alle Formulierungen im Handbuch klar und konkret sein. Handbücher leiten sehr oft einen Optimierungsprozess und Qualitätsschub in Franchise-Systemen ein, weil sie zu Entscheidungen zwingen – was gestern noch etwas lax und vage gehandhabt wurde, muss heute im Handbuch als Prozess niedergeschrieben werden. Die Angabe von Fristen, Vorgehensweisen und Verfahren sind ein „Must“, wenn das Handbuch eine wirkliche Handlungsanleitung und somit für den Franchise-Nehmer von Nutzen sein soll.

Der Stil des Handbuches ist eine Entscheidung des Franchise-Gebers: direkte oder indirekte Ansprache des Franchise-Nehmers, formal oder legerer Ton, einfach oder anspruchsvoll in der Wortwahl. Bewährt hat sich, kurz und bündig auf den Punkt zu schreiben, positive Formulierungen zu werden und sich bildhaft auszudrücken, damit mehrere Sinne beim Lesen angesprochen werden und die Franchise-Nehmer sich im wahrsten Sinne des Wortes „ein Bild machen können“ bzw. „im Bilde sind“.

Neben Erfahrungswerten für den Inhalt des Franchise-Handbuchs, gibt es auch Erfahrungswerte und Empfehlungen für das Lay-out:

- mit Kernaussagen arbeiten: einzelne Wörter hervorheben bzw. herausstellen (zum Beispiel links außen)
- Richtlinien hinterlegen zur optischen Hervorhebung
- am Ende des Handbuches eine Zusammenfassung aller Richtlinien erstellen
- jedes Kapitel in einem eigenen Dokument erstellen (Schadensbegrenzung bei Dateikorruption)
- jedes Kapitel in sich nummerieren: erleichtert das Austauschen bzw. Ergänzen von Handbuch-Seiten)
- mit Zwischenblättern arbeiten
- das Handbuch als Ringordner übergeben
- Einschub-Fach auf der linken Innenseite des Ordners: eventuell als Platz für das Handbuch auf CD-ROM / Diskette, für einen Notizblock und ähnliches
- die Struktur des Inhaltsverzeichnisses auf der linken Innenseite des Ordners abbilden, sodass der Franchise-Nehmer beim Lesen immer genau weiß, in welchem Kapitel er sich befindet
- mit Kopf- und Fußzeilen arbeiten um die „Navigation“ im Handbuch für den Franchise-Nehmer zu erleichtern
- am Ende des Handbuches ein Index-Verzeichnis erstellen
- im Ordner ein Visitenkartenfach einplanen für die Visitenkarte des Franchise-Managers / Partner-Managers

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

„1998 wollte ich meine Erfahrungen in einem Franchise-System zusammenführen und multiplizieren. ... Das bedeutet bei olina vor allen Dingen auch ein hervorragendes Handbuch. Ich kenne alle Eigenschaften, die ein erfolgreiches Küchenstudio hat. Und dank eines fundierten Handbuches setzen mein Team und ich diese konsequent mit unseren Franchise-Nehmern um.“ (Wolfgang Allgäuer, Franchise-Geber olina-Franchise-System)

Mag. Waltraud Martius

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