



[FranchisePORTAL](#)

[Startseite](#)

[Informationen](#)

[Experten](#)

[Protokolle](#)

Sitzungsprotokoll

An dieser Stelle haben Sie nun nochmals die Möglichkeit, das gesamte Protokoll für die gewählte Sitzung in Ruhe nachzulesen.

Sitzung

25.07.2014

Expertenforum 'Systementwicklung'

Frau Prof. Veronika Bellone

- Systemgerechte Aus- und Weiterbildung
- Allgemeine Fragen zum Franchising



[Profil anzeigen](#)

Protokoll

Frau Prof. Veronika Bellone: *Schönen guten Morgen, liebe Chat-Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Gerne möchte ich mit Ihnen heute über Aus- und Weiterbildung in Franchise-Systemen diskutieren und selbstverständlich auch über Ihre weiteren Fragen zum Franchise-Business. Ich freue mich auf einen anregenden Austausch. Ihre Veronika Bellone*

Leser: Guten Morgen, liebe Frau Professor Bellone. Darf ich direkt Ihr heutiges Thema aufgreifen: Wie sieht eine systemgerechte Aus- und Weiterbildung in den Grundzügen aus?

Frau Prof. Veronika Bellone: Guten Morgen lieber Chat-Teilnehmer. Eine systemgerechte Ausbildung orientiert sich an den Markenwerten des Unternehmens, an der Positionierung und natürlich an den Inhalten, die die partnerschaftliche Kooperation ausmachen. Das hört sich so selbstverständlich an, doch wird der Ausbildungsteil häufig sehr abgekoppelt betrachtet und nicht integriert.

Leser: Hallo Frau Prof. Bellone: Welche Voraussetzungen müssen in der Systemzentrale für die Durchführung erfolgreicher Weiterbildungsmaßnahmen erfüllt sein?

Frau Prof. Veronika Bellone: Sie müssen die Herausforderungen im Alltag der Franchise-Nehmer/innen kennen. Die Problemstellungen im Umgang mit den Kunden; die Situationen, die wichtig sind, um erfolgreich mit dem Konzept zu sein. Weiterbildung muss nahrhaft sein und angebunden an das tägliche Geschehen der Partner/innen, damit diese auch entsprechend motiviert an die Weiterbildung herangehen. Die Systemzentrale muss somit sehr aktiv eruieren, wo zu bearbeitende Felder sind und Erkenntnisse aus den Partnermeetings ziehen, aus den Besuchen vor Ort, um entsprechende Unterstützung zu bieten.

Leser: Kann man es dem Franchise-Nehmer zumuten, bestimmte Kosten für Schulungsmaßnahmen selbst zu tragen? Welche wären dies?

Frau Prof. Veronika Bellone: Ich rechne in die laufende Gebühr jeweils Leistungen für obligatorische Ausbildungstage pro Jahr ein (wie viele das sind, ist systemabhängig). Das ist wichtig, damit ein Standard gesetzt ist und alle Partner/innen auf dem gleichen Wissensstand sind. Die Spesen müssen in der Regel von den Franchise-Nehmenden selbst getragen werden. Natürlich gibt es auch Ausnahmen. Diese können z.B. so aussehen, dass eine Schulung mit dem Jahres-Event verknüpft wird und beides als Motivations-Package von der Zentrale gesponsert wird. Ebenso kann es sein, dass es die Möglichkeit gibt, einen besonderen Trainer für das System zu engagieren - der normalerweise das Budget sprengen würde, aber mit Beteiligung der Partner/innen wäre es möglich. Solche Einsätze habe ich in Systemen schon sehr erfolgreich arrangiert.

Leser: Guten Morgen Frau Prof. Bellone. Wir sind noch ziemlich am Anfang und haben noch ein kleines Unternehmen. Nun lese ich überall von eigenen Akademien. Brauchen wir die auch? Oder geht es auch anders? Vielen Dank.

Frau Prof. Veronika Bellone: Es kommt auf den Inhalt an - weniger auf die Bezeichnung. Sie können auch eine - Ihnen entsprechende - Bezeichnung wählen. Grosse Unternehmen wie OBI und Weigh Watchers fingen bereits vor vielen Jahren damit an, Akademien für Ihre Mitarbeitenden und Partner/innen aufzubauen, um im Rahmen dessen standardisierte Ausbildungsprogramme anzubieten. Heute geschieht das auch im Kleinen und da mag der Begriff "Akademie" dann manchmal etwas fehlleiten. Sie können mit einem Schulungcenter anfangen o.ä. Nur wichtig ist, dass Sie Module entwickeln für die Schulungen, die Kosten dafür pro Partner berechnen und schauen, wie sie effizient, aber auch motivierend vorgehen können.

Leser: Liebe Frau Professor: Welche Lern- und Lehrformen eignen sich generell für die berufliche Aus- und Weiterbildung in Franchise-Systemen?

Frau Prof. Veronika Bellone: In der Beziehung ist vieles im Umbruch. Ich selbst bin ein grosser Fan von Serious Games, also spielerisch angereicherter Wissensvermittlung auf Online-Basis, die mit "herkömmlicher Schulung" verbunden wird. Wichtig ist, die Lernziele konkret zu formulieren. Welche

Effekte sollen erzielt werden und wie überprüfe ich als Verantwortliche der Systemzentrale, ob Schulungsinhalte fruchten.

Leser: Würden Sie als Franchise-Geberin den Schwerpunkt der Schulungsaktivitäten bei begrenzten Mitteln eher in der Ausbildung neuer Partner oder in der Weiterbildung bestehender Partner sehen?

Frau Prof. Veronika Bellone: Mit Verlaub, wenn Sie da einen Unterschied machen, dann wäre das kontraproduktiv. Ich gebe ein anderes Beispiel dazu: als Abonnent einer Zeitung scheint man für Verlage ein sicherer Wert zu sein, denn in der Regel wird man bis zur jeweiligen Rechnungsstellung nicht mehr beachtet. Die Neukundenakquise wird hingegen mit immer neuen, spannenden Geschenken vorgenommen etc. Hier gibt es Parallelen. Partner/innen, die bereits dabei sind, haben in das Konzept investiert, sie haben zwar das Grundrüstzeug bekommen, doch jetzt geht es darum, sie auch langfristig zu begeistern. Die Neuen müssen hingegen integriert und "fit gemacht" werden. Ich würde keinen Unterschied hinsichtlich des finanziellen Engagements vornehmen.

Leser: Haben Sie dahingehend Erfahrung, ob bei der Grundausbildung ein Workshop oder ein individuelles Training-on-the-Job zu bevorzugen ist?

Frau Prof. Veronika Bellone: In den meisten Fällen, in denen ich selbst am Aufbau des Trainingsprogramms mitgewirkt habe, hat sich eine Kombination angeboten. Auch in der Lehre an der Hochschule halte ich es so, dass zunächst grundlegendes Wissen um einen Sachverhalt vermittelt wird und die Anwendung in eigenen Projekten erfolgt. Und in Franchise-Systemen ist ein Workshop mit Reflexionsfragen und Rollenspielen zwischendrin sehr gut, um sich vorzubereiten auf ein Training-on-the-Job.

Leser: Die Kombination von Workshops/Präsenzunterricht und Live-Webinaren hat sich in unserer internen Aus- und Weiterbildung besonders bewährt. Von standardisierten Online-Kursen sind wir abgekommen, da sie für ein zu hohes Maß an Selbstdisziplin erfordern. Entspricht dies auch Ihrer Erfahrung?

Frau Prof. Veronika Bellone: Ich finde eine Kombinationsvielfalt für die Aus- und Weiterbildung immer sehr gut, weil sie auf die unterschiedlichen Lernprofile eingeht. So kann jeder Teilnehmende seine persönlichen Highlights erleben. Standardisierte Online-Kurse können sinnvoll sein, wenn es um stetig wiederkehrende Inhalte geht, um Wissen, das effektiv "sitzen" muss. Damit es nicht zu langweilig wird, kann man Wettbewerbe oder Spiele einbauen. Das hohe Maß an Selbstdisziplin, das Sie ansprechen, wird in Zukunft mehr und mehr gefordert sein. Denn sei es aus nachhaltiger Sicht oder aus Gründen der Aktualität - eine digital unterstützte Ausbildung wird immer mehr Einzug halten. So wird es immer wichtiger werden, die Frage nach dem effektiven Nutzen und dem Sinn der ein oder anderen Know-how-Vermittlung zu klären.

Leser: Kennen Sie Franchise-Systeme, die mobiles Lernen mit Smartphones bereits ausprobiert haben? Dies wäre mit Headset möglicherweise geeignet für ein „Learning by Doing“ im eigenen Betrieb.

Frau Prof. Veronika Bellone: Ich kenne mobiles Lernen vor allem per iPad. Im Mobilitäts- und Installationsbereich ist das schon eingesetzt, um Bilderabgleiche und tatsächliche Leistungen vorzunehmen. Das klappt gut, spart Zeit, ist sehr anschaulich und auf dem Punkt.

Leser: Könnten Sie Beispiele für Serious Games nennen? Lassen sie sich systemspezifisch anpassen? Mit welchen Kosten ist zu rechnen?

Frau Prof. Veronika Bellone: Schauen Sie sich z.B. www.virtuellersupermarkt.de an oder fliplife.com. Hier handelt es sich zwar schon um die wirklich umfangreichen Games für Ausbildung und Karriereplanung, aber sie geben einen guten Einblick, was möglich ist. Eine interessante (finanzielle) Lösung bieten zumeist Hochschulen an. Denn zuerst muss geklärt werden, gibt es bereits ein transferierbares Musterspiel oder muss neu kreiert werden. Schauen Sie doch hier einmal 'rein <http://gamedesign.zhdk.ch/de/content/forschung/projekte>

Leser: Bund und Länder unterstützen in Deutschland die berufliche Weiterbildung mit verschiedenen Förderprogrammen (s. www.test.de/Leitfaden-Weiterbildung-finanzieren-Wertvolle-Zuschuesse-1740203-0), leider mit jeweils unterschiedlichen Konzepten, Antragsverfahren und Ansprechpartner. Die Förderprogramme könnten auch für Franchise-Geber von Interesse sein. Kennen Sie zufällig einen Dienstleister, der die Auswahl und Antragsstellung im Auftrag eines Franchise-Unternehmens übernimmt?

Frau Prof. Veronika Bellone: Wenden Sie sich doch bitte an den Deutschen Franchise Verband, der kann vielleicht weiterhelfen <http://www.franchiseverband.com/>

Leser: Die Frage des Teilnehmers überrascht mich. Gibt es denn spezielle Fördermittel oder staatliche Subventionen für eine systemspezifische Aus- und Weiterbildung?

Frau Prof. Veronika Bellone: Ich kenne solcherlei Unterstützungsmöglichkeiten, wenn es z.B. das System quasi eine anerkannte Grundausbildung für eine Branche übernimmt. Ansonsten würde ich Sie bitte, sich an den Deutschen Franchise Verband zu wenden.

Leser: Mich würde brennend interessieren, wo Sie innerhalb der Systemzentrale mit Weiterbildungsmaßnahmen ansetzen würden?

Frau Prof. Veronika Bellone: Das Koordinationsinstrument für die Weiterbildung ist das Partner-Handbuch ergänzt durch das Brand-Manual, Produkt- und/oder Dienstleistungs-Manual. Diese Werke

werden aktuell gehalten, d.h., dass aus allen Bereichen wie Verkauf, Marketing, Produkt/DL-Management neue Impulse aufgenommen werden, um diese systemadäquat schriftlich und für die Schulung aufzubereiten. Der Franchise-Manager, die -Managerin koordiniert dies in der Regel. Je nach Grösse des Systems ist er oder sie auch Moderator/in bei Schulungen oder plant die Weiterbildungsmaßnahmen. In grösseren Systemen übernehmen Schulungscenter oder die oben erwähnten Akademien den Ablauf der Seminare und Workshops etc. und entwickeln auch die Schulungsmodule.

Leser: Die Mitarbeiter in der Systemzentrale und in den Betrieben vor Ort haben in Deutschland Anspruch auf drei bis fünf Tage Bildungsurlaub pro Jahr. Sollte der Franchise-Geber hinsichtlich der Auswahl von Bildungsangeboten Richtlinien erstellen, damit auch die Interessen des Systems berücksichtigt werden?

Frau Prof. Veronika Bellone: In jedem Fall würde ich einen Fahrplan vorgeben, der beinhaltet, was sich die Mitarbeitenden von der Weiterbildung versprechen, wie und ob das Wissen integrierbar ist. Und sie im Nachgang die zwei/drei wichtigsten Erkenntnisse beschreiben lassen. Richtlinien, wie Sie es beschreiben, könnten sehr einschränkend sein, wenn sie nur bestimmte Themen zulassen würden o.ä. Als Beispiel möchte ich die DM-Märkte nennen, die ihren Lehrlingen Schauspielunterricht angeeignet lassen, um sie in ihrer Selbstbehauptung zu unterstützen. Das hat "Schule" gemacht - auch andere Unternehmen greifen den Gedanken auf, die Eigenprofilierung ihrer Mitarbeitenden und Partner/innen zu stärken. Diese Form der Weiterbildung könnte bei zu einseitigen Richtlinien wegfallen.

Leser: Welche Fortbildungsthemen würden Sie angehenden Franchise-Nehmern im Vorfeld eines Vertragsabschlusses zur Vorbereitung empfehlen? Es kommt manchmal vor, dass sich Interessenten in einer sehr frühen Phase an uns wenden und die verbleibende Zeit für die eigene Fortbildung nutzen wollen.

Frau Prof. Veronika Bellone: Betriebswirtschaft, Organisation und Marketing halte ich für wichtig. Denn die meisten Franchise-Partner/innen sind zum ersten Mal beruflich selbstständig und müssen sich nun mit Themen der Selbstorganisation und Vermarktung auseinandersetzen. Ihre franchisespezifischen Schulungsinhalte können dann sehr viel interaktiver aufgenommen werden und auch kritischer. Letzteres hilft auch Ihnen, sich immer wieder neu zu hinterfragen. Eine andere, wichtige Schulungseinheit ist auch die Analyse des Persönlichkeitsprofils. Ich gebe in Basel im Rahmen eines Unternehmensführungs-Managementkurses, Marketing für Entrepreneur. Der Kurseinstieg wird von einem Experten in der Profilanalyse vorgenommen. Die Teilnehmenden erfahren, welches Unternehmerprofil sie sind und machen quasi eine SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken), um sich besser kennenzulernen und zu wissen, in welchen Bereichen, sie sich Abhilfe schaffen müssen.

Leser: Wie hoch würden Sie ganz grob die durchschnittlichen Ausbildungskosten veranschlagen, die von den Franchise-Gebern aufzubringen sind?

Frau Prof. Veronika Bellone: Das hängt natürlich vom System ab, von dem Erklärungs- und Aktualisierungsbedarf der Inhalte. Ist es ein neues System, das die Inhalte erst standardisieren und modularisieren muss oder ist es ein eingeführtes System, das jeweils zeitgemässe Updates erstellt. Sind es Inhouse-Trainer/innen für die Schulung oder extern "eingekaufte" Experten. Wir berechnen das jeweils fallspezifisch im Rahmen der Entwicklungskosten und laufenden Systemleistungen.

Leser: Gibt es eine Grenze, wo die Partner durch Anzahl und Umfang der Schulungsmaßnahmen überfordert werden? Würden Sie die Frage als Franchise-Geberin öffentlich zur Diskussion stellen?

Frau Prof. Veronika Bellone: Ja sicher, die gibt es. Es muss genügend Zeit zur Verarbeitung und Umsetzung bereit stehen. Wenn Sie das öffentlich diskutieren, würde ich es entsprechend moderieren, um auch gleich konkrete Aussagen zu den Gründen der Überforderung zu haben und entsprechende Lösungsansätze. Diskussionen können nämlich auch überfordern oder demotivieren. Wenn Sie aber hier einen schriftlichen Fahrplan entwickeln, der erst einmal relativ frei von emotionalen Äusserungen ist, der auf bewertbare Kriterien eingeht, dann können Sie gemeinsam viele Erkenntnisse gewinnen.

Leser: Wann würden Sie persönlich Weiterbildungsmaßnahmen zur Pflicht machen?

Frau Prof. Veronika Bellone: Es ist für mich weniger die Frage nach dem "Wann", sondern in welchem Rhythmus und in welchem Ausmass. Zum einen gibt es die systeminterne Weiterbildung und dann die mögliche externe Ausbildung. Ich bin eine Verfechterin der Selbsterkenntnis. Machen Sie es für die Partner/innen spannend, sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen. Nutzen Sie eine andere Wortwahl - bei "Pflicht" werden Sie vielfach mit einer abwehrenden Haltung konfrontiert. Ich bin nicht verklärt! Ich berate nicht nur (Franchise-)Unternehmen, sondern habe es pro Semester auch mit gut 100 Studierenden "zu tun". Junge Menschen, vielfach Teilzeitstudierende, die bis zu 80 Prozent in einem anspruchsvollen Job arbeiten und nebenberuflich Betriebsökonomie studieren. Da ist die Wortwahl, wie sie manche Inhalte "verkaufen", die Abwechslung, aber auch die Mitsprache sehr entscheidend, um alle "bei der Stange" zu halten. Humor, Selbsterfahrung der Studierende, Umsetzung in den Arbeitsalltag und die eigene Erfahrung als Unternehmensberaterin spielen eine grosse Rolle, um einen für beide Seiten entwicklungsfreudigen Unterricht zu gestalten.

Frau Prof. Veronika Bellone: *Liebe Chat-Teilnehmer/innen, vielen Dank für Ihre interessanten Fragen. Ich wünsche Ihnen viel Spass und Energie beim Entwickeln und Umsetzen Ihrer Schulungseinheiten. Ein schönes und sonniges Wochenende wünscht Ihnen Veronika Bellone*