



Kommunikation auf vielen Ebenen

Franchisesysteme leben vom intensiven Austausch zwischen allen Beteiligten. Das ist weniger ein Problem für kleine Systeme, doch mit zunehmender Größe eines Franchisenezwerks muss die Kommunikation immer stärker organisiert werden, damit diese noch effizient ist. Die **Schülerhilfe** ist

nicht nur eines der ältesten, sondern auch mit rund 300 Partnern eines der größten Unternehmensnetzwerke Deutschlands. Wie tauschen sich die Partner der Schülerhilfe untereinander aus? Wie ist die Kommunikation mit der Zentrale organisiert? igenda hat nachgefragt.

Sabrina Urbach ist in der Zentrale der Schülerhilfe mitverantwortlich für die Kommunikation mit den Partnern. Sie erklärt igenda, wie 300 Partner unter einen Hut zu bekommen sind, welche Rolle Online-Kommunikation dabei spielt, und wie man mit Kritik umgeht.



igenda: *Hallo Frau Urbach. Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis? Obwohl die Schülerhilfe so viele Franchisenehmer hat, attestieren Ihnen die Partner in der letzten igenda/F&C-Partneranalyse eine gute Zufriedenheit mit der Kommunikation im System.*

Sabrina Urbach: Grundsätzlich spielt der Austausch mit den Partnern eine große Rolle bei uns. Das zeigt sich auch daran, dass wir grundsätzlich die Partner über alle Änderungen oder gar Neuerungen im System über verschiedenste Kanäle informieren.

igenda: *Wie gelingt ihnen das? Sie können ja schlecht mit allen 300 Partnern täglich telefonieren ...*

Sabrina Urbach: Deutschland und Österreich sind bei uns in Regionen aufgeteilt. Jede Region hat, wie in den meisten Systemen üblich, einen eigenen Regionalleiter. Damit sind wir also auch immer direkt vor Ort mit den Franchisenehmern verknüpft. Die Regionalleiter sind damit so etwas wie das Bindeglied zwischen Zentrale und den Partnern. Für die direkte Kommunikation mit der Zentrale haben wir verschiedene Möglichkeiten eingerichtet.

igenda: *Welche Kommunikationsmöglichkeiten sind das genau?*

Sabrina Urbach: Da sind sicher zum einen die regelmäßigen Treffen. Im Herbst veranstalten wir unsere große Jahrestagung, das geht eher in Richtung Unternehmens-Event. Dann gibt es noch die regionalen Treffen, die finden auch einmal im Jahr statt. Dabei wird eine Art Tour durch Deutschland und Österreich gemacht. An einem Ort in jeder Region finden sich die jeweiligen Partner aus dem Gebiet zusammen. Diese Veranstaltungen dienen vor allem dem Austausch mit den Partnern. Dort stellt die Zentrale Neuerungen aus den Bereichen Geschäftsleitung, Marketing oder auch Pädagogik und Produkt vor. Gleichzeitig gibt es ausreichend Raum für den Austausch der Partner untereinander.

igenda: *Gibt es noch weitere Treffen zum persönlichen Austausch bei der Schülerhilfe?*

Sabrina Urbach: Ja, auf noch niedriger Aggregationsebene treffen sich dann kleinere Gruppen von vielleicht zehn Partnern mit dem jeweiligen Regionalleiter. Dort kann der Austausch dann noch viel detaillierter und intensiver betrieben und Neuerungen besprochen werden.

igenda: *Und wie sieht es mit der fernmündlichen und digitalen Kommunikation zwischen Zentralen und Partnern aus? Welche Kommunikationswege haben Sie bei der Schülerhilfe etabliert?*

Sabrina Urbach: Wir kommunizieren hier in der Zentrale natürlich öfter mit den Partnern. Dazu haben wir die Möglichkeit über unser Intranet, das „Schülerhilfe-Portal“, aktuelle Neuigkeiten aus den verschiedenen Fachbereichen zu platzieren, um die Partner auf

dem neuesten Stand zu halten. Dann gibt es noch einen wöchentlichen Newsletter, den die Partner jeden Freitag per Mail bekommen. Den nutzen wir vor allem, um bestimmte News zu priorisieren, also besonders wichtige Dinge nochmals in den Fokus zu rücken.

igenda: *Haben Sie denn neben diesen eher nachrichtlichen Kommunikationskanälen auch interaktive Möglichkeiten für den Austausch mit den Partnern geschaffen?*

Sabrina Urbach: Wir haben für die Partner natürlich auch ein Online-Diskussionsforum eingerichtet. Da uns aber klar ist, dass persönlicher Kontakt wichtig ist, uns aber bei einem großen System nicht immer treffen können, haben wir zudem die Möglichkeit der Online-Meetings geschaffen. Die werden zum Beispiel genutzt, wenn wir Marketing-Aktionen durchführen möchten und über diese zeitnah informiert werden muss. Dann haben wir relativ kurzfristig die Möglichkeit, diese Online-Meetings durchzuführen.

igenda: *Wie genau hat man sich ein solches Meeting vorzustellen? Wie viele Leute nehmen Teil und wie läuft das ab?*

Sabrina Urbach: Wir haben ein webbasiertes Tool zur Verfügung, bei dem über Webcam und Mikrofon die Partner das Geschehen am Rechner oder mobil verfolgen können. Über die integrierte Chat-Funktion besteht für die Partner die Möglichkeit, sich selber zu beteiligen. Meistens nutzen wir diesen Weg für Dinge, die kurzfristig geklärt und erläutert werden müssen. Langfristige strategische Themen werden aber immer noch persönlich vermittelt, auch über den Franchisenehmer-Beirat. Dieser gibt uns regelmäßig Feedback.

igenda: *Stichwort Beirat: Wie ist denn diese Partnervertretung in Ihrem System aufgebaut? Gibt es da fachspezifische Mitglieder oder ähnliches?*

Sabrina Urbach: Eigentlich ist es ein allgemeiner Beirat, der in allen Angelegenheiten angesprochen werden kann. Um alle Regionen durch den Beirat vertreten zu wissen, stellt bei uns jede Region ein Beiratsmitglied und den Vertreter. Dieser Beirat trifft sich zwei Mal im Jahr mit Vertretern der Zentrale. Dort werden wichtige strategische Themen besprochen. So wird der Beirat als Stellvertreter der Partner frühzeitig informiert und hat auch die Möglichkeit, Empfehlungen auszusprechen. Daneben haben wir bestimmte Gremien als feste Institution im System.

igenda: *Was habe ich mir denn darunter vorzustellen? Wo ist der Unterschied zum Beirat?*

Sabrina Urbach: Die Gremien haben wir für bestimmte Projekte. Da werden dann auch Franchisepartner mit ins Boot geholt. Gegenwärtig arbeiten wir zum Beispiel an einem neuen Programm zur

Büroorganisation. Da sind natürlich dann auch Partner im Entwicklungs-Gremium vertreten, die das Programm dann testen und Verbesserungsvorschläge machen. Schließlich müssen es die Partner nachher auch nutzen. Als feste Instanz haben wir zudem die jährliche Belegprüfung eingeführt. Die Belegprüfer sorgen dann dafür, dass die Ausgaben der Zentrale gegenüber den Partnern auch transparent und nachvollziehbar sind.

igenda: *Ist es nicht an manchen Stellen auch mühsam, viele Entscheidungen mit den Partnern zu diskutieren?*

Sabrina Urbach: Natürlich sind in einem großen System nicht immer alle einer Meinung. Die Partner sind selbstständig, und sollen auch selbstständig bleiben. Dazu gehört selbstverständlich auch eine eigene Meinung. Angesichts dieser Heterogenität ist der Beirat für uns sehr hilfreich. Der bündelt diese Meinungen und gibt sie dann an uns weiter. Wir können dann anhand der zusammengefassten Vorschläge und Meinungen schauen, was zu unserer strategischen

Ausrichtung passt, was wir verändern können und was nicht.

igenda: *Jetzt haben wir sehr ausführlich über die verschiedenen Wege der Partnerkommunikation bei Ihnen im Haus gesprochen. Sind viele Kommunikationswege schon der alleinige Schlüssel zu zufriedenen Partnern?*

Sabrina Urbach: Nein, sicher nicht. Wir haben im Rahmen des Qualitätsmanagements eine Reihe von Kommunikations-Protokollen und auch Formularen eingeführt. Das hört sich zwar sehr technisch an, aber so stellen wir sicher, dass nichts verloren geht. Denn nichts ist frustrierender, als wichtige Anfragen, die im Sande verlaufen. Der Regionalleiter kümmert sich also um die Dokumentation, dann werden die Ergebnisse zusammengetragen und uns in der Zentrale und den Fachabteilungen zur Verfügung gestellt. Bei so vielen Partnern ist eine Dokumentation extrem hilfreich.

igenda: *Jetzt zeigt unsere Erfahrung in anderen Systemen, dass es*

ZWISCHEN FAMILIENTREFFEN UND GROSSEVENT



SO LÄUFT DIE JAHRESTAGUNG BEI DER SCHÜLERHILFE AB

Julia Korth ist bei der Schülerhilfe unter anderem verantwortlich für die Organisation der Jahrestagung. Angesichts von über 300 Partnern im System, keine leichte Aufgabe. Kurz vor der Jahrestagung 2017 haben wir mit Frau Korth gesprochen:

igenda: *Frau Korth, welchen Stellenwert hat eine Hauptversammlung aller Partner noch in Zeiten, in denen man digital mit jedem Menschen zu jeder Zeit in Kontakt kommen kann?*

Julia Korth: Die Hauptversammlung ist sehr wichtig in unserem System. Sie steht aber nicht alleine, sondern ist integriert in ein gesamtes System des Austausches mit den Partnern. Das kann man sich wie eine Pyramide vorstellen. Unten gibt es den Erfahrungsaustausch, darüber die regionalen Treffen und ganz oben die nationale Tagung an der Spitze.

igenda: *Kann denn überhaupt auf einer so großen Veranstaltung mit über 300 Partnern eine echte interaktive Kommunikation stattfinden?*

Julia Korth: Natürlich gibt es in den Veranstaltungspausen und abends genug Zeit für die zwischenmenschliche Kommunikation. Aber klar ist: Bei so vielen Partnern ist ein Vortrag meist doch der geeignete Weg, den Partnern Informationen näher zu bringen.

igenda: *Wie läuft denn die nationale Jahrestagung, also die „Spitze der Pyramide“, ab? Treffen Sie sich in der Zentrale? Wie lange dauert so eine Veranstaltung?*

Julia Korth: Die Jahrestagung findet immer im Spätsommer statt, an einem Freitag und einem Samstag. Da sind dann immer alle Partner eingeladen und ca. 40 Mitarbeiter aus der Zentrale sind involviert, die dann auch mit vor Ort sind. Die ganze Veranstaltung ist eine Mischung aus Vorträgen der Geschäftsführung und verschiedenen Abteilungsleitern, einem exter-

nen Redner der aktuelle Themen noch mal anders beleuchtet, Workshops und Vorträgen, einer Messe und einer feierlichen Abendveranstaltung.

igenda: *Wann beginnen Sie denn da mit der Planung des Events? Das hört sich nach einem sehr großen Aufwand an.*

Julia Korth: Das ist es auch. Mit der konkreten Planung beginnen wir mindestens sechs Monate vor der Versammlung. Aber eigentlich geht es schon knapp 18 Monate vorher damit los, dass wir das passende Hotel suchen und buchen müssen. Das gilt auch für die Redner. Da reichen sechs Monate nicht aus.

igenda: *Und ab wann bekommen die Partner Bescheid?*

Julia Korth: Wir kommunizieren alle Termine mindestens zwölf Monate im Voraus. Bei uns ist es so, dass die Partner automatisch zur nationalen Tagung und den regionalen Treffen angemeldet sind. Es ist auch ein fester Bestandteil des Franchisevertrages, an diesen Tagungen teilzunehmen. Wir versuchen zudem, immer alle Partner im jeweiligen Hotel unterzubringen. Darum müssen wir auch so früh buchen, damit wir auch noch ein Hotel bekommen, welches groß genug ist. Wir blocken dann ein Kontingent für unsere Partner. Auch alle Mitarbeiter der zentrale, die bei der Tagung involviert sind, sind im Tagungshotel untergebracht. natürlich brauchen wir auch räumliche Kapazitäten für unsere Messe.

igenda: *Apropos Messe: Wer stellt denn was auf der Messe aus? Und welche Absicht verfolgt die Schülerhilfe damit?*

Julia Korth: Auf der Messe sind ja unsere externen Dienstleister aber auch einige Abteilungen der Zentrale mit einem Stand vertreten. Das sind also Menschen, mit denen unsere Partner zumeist ohnehin Kontakt haben. Unsere Abteilungen, wie Marketing, inklusive Online-Marketing, PR und auch die Logistikabteilung sind dann alle vor Ort. Unsere Partner wissen es sehr zu schätzen, mit den Mitarbeitern, mit denen sie sonst nur telefonieren oder Mails schreiben, auch persönlich zu reden. Zudem kön-

immer relativ einfach ist, über Erfolge und gelungene Projekte zu kommunizieren, aber es hektisch werden kann, wenn Kritik oder Anschuldigungen öffentlich geäußert werden. Wie gehen Sie denn in einem solchen Fall vor?

Sabrina Urbach: Wichtig ist hier sicher die Transparenz im Umgang mit Kritik und Einwänden. Wenn ein Einwand nur das Anliegen eines Partners ist, dann werden wir ihm sicher persönlich antworten und das Gespräch suchen. Wenn mehrere Partner Kritik vorbringen, dann ist das ja auch eine Chance, noch Dinge im laufenden Prozess zu verbessern. Wichtig ist aber, wie gesagt, die Transparenz: Wenn im Forum zum Beispiel Kritik geäußert wird, ist es klug, schnell und offen darauf zu antworten. Nur so klappt das mit der Diskussionskultur.

igenda: *Kommen von ihren Partnern denn auch viele Vorschläge zur Verbesserung?*

Sabrina Urbach: Ja klar, das ist ja das Schöne an einem Franchi-

sesystem. Die Partner haben als Selbstständige immer auch eigene Ideen, wie man Prozesse besser gestalten kann. Für gute Vorschläge haben wir auch in unserem Portal die Kategorie „Best Practice“ eingeführt. Da können Partner von den Ideen anderer Partner profitieren. Die Ideen kommen aus den verschiedensten Bereichen: Marketing, Unterricht, Motivation, Personalführung, Qualitätsmanagement - da ist alles dabei. Gute Ideen werden auch mit in den Newsletter aufgenommen. Das macht ein Franchisesystem ja auch so stark: Dass viele verschiedene Charaktere mit unterschiedlichen Ideen an einem Ziel arbeiten.



nen unsere Partner, wie es meist auf so einer Messe üblich ist, zu einem Messerabattspreis zum Beispiel Lehrmaterialien einkaufen und sich mit den Lieferanten und Dienstleistern austauschen. Es geht eben viel um den persönlichen Kontakt.

igenda: *Jetzt ist die Schülerhilfe eines der größten Franchisesysteme Deutschlands. Können Sie als Verantwortliche in den Wochen vor der Tagung überhaupt noch etwas anderes tun, oder ist die Organisation eines solchen Events gar nicht so extrem stressig, weil es jedes Jahr stattfindet.*

Julia Korth: Natürlich haben wir Zeit- und Ablaufpläne entwickelt, die alles in die richtigen Bahnen lenken. Wir wissen auch aus der Erfahrung, was funktioniert und was nicht funktioniert. Aber direkt vor der Jahrestagung kann es schon stressig und aufregend werden, das liegt in der Natur der Sache. Wir wollen den bestmöglichen Service für unsere Partner bieten und haben auch hohe Ansprüche.

igenda: *Was sind denn Dinge, die gut auf einer Jahrestagung funktionieren, und was eignet sich nicht so gut?*

Julia Korth: Grundsätzlich befragen wir alle Partner, wie ihnen die Tagung gefallen hat und holen in vielen Gesprächen ein Stimmungsbild der Partner ein. Und das zeigt, dass wir von Jahr zu Jahr besser mit der Veranstaltung werden. Wichtig ist, dass wir die Tagung nicht überfrachten. Was vielleicht nicht so gut auf die Tagung passen könnte, wäre zum Beispiel eine Abstimmung. Die Abstimmungen und die dazugehörigen Diskussionen darüber sind besser im Nachgang in den Gremien aufgehoben oder aber auf lokalen Erfahrungsaustausch-Treffen. Unsere Jahrestagung ist für etwas anderes da. Es gibt Partner, die sehen sich nur einmal im Jahr. Das hat viel von einem familiären Wiedersehen.

igenda: *Vielen Dank für das Gespräch und viel Erfolg bei der nächsten Jahrestagung.*

Unternehmensporträt

Seit mehr als 40 Jahren ist die Schülerhilfe fester Bestandteil des Nachhilfe-Marktes. Im Jahr 1974 wurde die Schülerhilfe von zwei Lehramtsstudenten gegründet. Sie entwickelten das Konzept, das noch heute der Schülerhilfe zugrunde liegt: individuelle Förderung von Schülerinnen und Schülern in kleinen Gruppen und zu fairen Preisen.

Als Franchisegeber unterstützt das Unternehmen seit 30 Jahren erfolgreich Gründer, die Nachhilfe als tragfähiges Geschäftsmodell erkennen und sich mit einem Franchising selbstständig machen möchten. Dabei bietet die Schülerhilfe ein umfassendes Unterstützungspaket für alle Partner. Nicht nur bei der Eröffnung eines Franchisestandorts, auch im laufenden Betrieb kann der Partner auf etabliertes Wissen der Schülerhilfe zurückgreifen und davon profitieren. Dabei agiert die Schülerhilfe in einem weitestgehend konjunkturunabhängigen Markt, der ein sehr gutes Chancen-/Risiko-Verhältnis mit überdurchschnittlich guten Erfolgsaussichten verbindet.

www.schuelerhilfe.de

