

System- und Expansionsmanagement

Ganzheitliche prozessorientierte Franchise-Businessmodellumsetzung

Von Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

Erfolgreicher Changemanagementprozess in Franchise-Unternehmen durch Prozessorientierung

1. Einleitung

Franchise-Systeme als erfolgreiche standardisierte Businessmodelle stehen im Wettbewerb zu anderen Vertriebs-Systemen und müssen sich wie alle Unternehmen in dynamischen Märkten schneller anpassen. Insbesondere stehen hierbei die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden im Fokus. Daher sind auch Unternehmen, die das Franchising als Vertriebs-Modell einsetzen, gezwungen, sich diesen neuen Herausforderungen zu stellen. Franchise-Systeme müssen in der Lage sein, diese Kundenanforderung agil sowie effektiv und effizient zu erfüllen. Dies auch im Hinblick darauf, dass sich vermehrt disruptive Geschäftsmodelle entwickeln, die den alten Konzepten die wirtschaftlichen Grundlagen entziehen können.

Franchise-Systeme haben dabei aber einen erheblichen Wettbewerbsvorteil. Erfolgreiches Franchising bedeutet, dass man über ein erprobtes, standardisiertes und übertragbares Geschäftsmodell verfügt. Das spezifische Know-how eines Franchise-Systems sollte daher in prozessorientierten Businessmodellen abgebildet werden, die in digitaler Form in einem organisationsspezifischen „best-standard“ Franchise-Prozess-Handbuch dokumentiert sind. Nur so können die Franchise-Nehmer das Franchise-Konzept rentabel an ihren Standorten umsetzen.

Das prozessorientierte Businessmodell ist auch Grundlage der Digitalisierungs-Strategie. Nur anforderungsgerecht implementierte Prozesse liefern die für die Digitalisierung notwendigen Daten. Auf diese Weise können die damit verbundenen Steigerungen der Effektivität und Effizienz sowie der Agilität erkannt und genutzt werden. Um dauerhaft erfolgreich zu bleiben, müssen die Franchise-Systeme daher ständig den Nutzen ihrer Produkte und Dienstleistungen bei den Kunden abfragen. Nur so erfahren sie, ob sie noch wettbewerbsfähig sind. Mit einer systematischen Kundenkommunikation erfahren sie von den heutigen Problemen und künftigen Wünschen der Kunden.

Um die Einschätzung dieses Nutzens von den Kunden zu erfahren, braucht es Daten aller Art von und über die Kunden zu den Produkten und Dienstleistungen der Franchise-Systeme. In den Franchise-Systemen, also sowohl in der Franchise-Zentrale als auch in den Franchise-Betrieben, müssen alle Prozesse im Tagesgeschäft so gestaltet sein, dass diese die dringend benötigten Daten liefern.

2. Strategische Franchise-Businessmodellvorgabe

Um ein Businessmodell erfolgreich umzusetzen, muss vom Management eine ganze Anzahl von Fragen beantwortet werden, die sich einmal auf die strategische Ausrichtung beziehen und zum anderen aber auch auf die operative Umsetzung innerhalb des end-to-end-Prozesses. Für die Strukturierung und Beantwortung dieser Fragen findet für den strategischen Teil das MITO-Modell Anwendung, für die operative Umsetzung das rollenbasierte Swimlane-Modell. Das MITO-Modell bildet den prozessorientierten Ansatz mit

„Prozesse identifizieren, Prozesse planen, Prozesse durchführen, Prozesse und Prozesse verbessern“

in Form eines Regelkreismodells innerhalb der fünf MITO-Modellsegmente Führung, Input, Transformation, Output und Leitung ab. Wobei das ITO-(Input, Transformation, Output) Modell seit langem bekannt ist und auch in der DIN EN ISO 9001 für die Definition eines Geschäftsprozesses verwendet wird. Hiernach sind als Input die notwendigen Produktionsfaktoren und Ressourcen bereitzustellen, die dann mit der erforderlichen Kernkompetenz im Transformationssegment für die Produkt- oder Dienstleistungserstellung benötigt werden, um auf diese Weise als Output den Kunden die geforderte Produkt- oder Dienstleistung qualitätsgerecht zu liefern. Allerdings ist es im Managementsegment erforderlich, dass die notwendigen Strategien und Ziele für den Prozess vorgegeben werden, die das Prozessergebnis festlegen. Wichtig ist auch die Rückkopplung zum Leitungssegment, um hier über die gegebenen Regeln, Anweisungen und Zielvorgaben einen Soll-Ist-Abgleich durchzuführen und dabei festzustellen, ob die vorgegebenen Prozessziele auch erreicht wurden. Bei Abweichungen sind die erforderlichen Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Der Kreislauf beginnt von vorne. Dieses MITO-Modell wird auch für die Beschreibung der zu beantwortenden Fragen des Businessmodells verwendet.

Entscheidend ist bei der Vorgabe oder Definition eines Businessmodells, das als erstes die Kundenzielgruppen und auch die Kundenanforderungen, die für die erfolgreiche Umsetzung dieses Businessmodells angesprochen sind, festgelegt werden. Danach richtet sich dann auch die angebotene Produkt- oder Dienstleistung im Outputsegment. Ist diese exakt definiert, müssen im Transformationssegment die Prozesse beschrieben sein, die zu

dieser Prozess- oder Dienstleistungserstellung in Form einer horizontalen Wertschöpfungskette erforderlich sind. Im Inputsegment werden dafür die benötigten Ressourcen bedarfsgerecht ermittelt, um dann bei der Prozessdurchführung die im Führungssegment vorgegebenen Zielsetzungen fehler- und verschwendungsfrei zu erreichen. Wie oben bereits ausgeführt, hat das Management- Leistungssegment die Aufgabe, festzustellen, ob dies auch der Fall ist.

3. Operative Umsetzung im end-to-end-Prozess

Für die operative Umsetzung dieses Businessmodells ist es erforderlich, den darauf bezogenen end-to-end-Prozess in der rollenbasierten Darstellung durchgängig abzubilden. Hierbei findet die rollenbasierte Swimlane-Darstellung Anwendung. Diese einheitliche, ganzheitliche und durchgängige Prozessdarstellung umfasst alle Aufgabenstellungen im Unternehmen. Es werden Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozesse

- › in ihrer sachlich-zeitlich-logischen Abhängigkeit dargestellt,
- › durch die gegenseitige Zuordnung aller betriebswirtschaftlichen Details (unter anderem Funktionen, Arbeitsschritte, Dokumente/Daten, Ressourcen, Schnittstellen, Potenziale und Verbesserungsmaßnahmen) umfassend definiert,
- › durch die Zuordnung ihrer Funktionen zu Funktionsbereichen, Rollen und Stellen usw. präzisiert,
- › durch klare und transparente Abgrenzungen (organisatorische Schnittstellen, Gültigkeitsbereiche, Kompetenzen, Zuständigkeiten) in den Organisationsrahmen der Unternehmung eingebettet.

Die saubere Schnittstellendarstellung zwischen den Rollen ermöglicht eine eindeutige Zuordnung der Prozessparameter, wobei diese Prozessdarstellung unternehmensneutral ausgerichtet ist und einen frei wählbaren Detaillierungsgrad besitzt. Auf dem hinterlegten Zeitstrahl zeigt sich, wann und wo Aktionen mit welchen Dokumenten und Daten stattfinden und welche Stellen, Rollen oder Funktionsträger daran direkt oder nur indirekt (beispielsweise nachrichtlich) beteiligt sind.

Für jede im Prozess über die Swimlane sachlich-logisch und zeitlich fixierte Prozessfunktion kann ein definierter Input und Output sowie eine ganze Anzahl Prozessparameter in der Datenbank exakt zugeordnet werden, zum Beispiel:

Ereignisse	Kosten/Zeiten	Anweisungen
Dokumente/Daten	Mitarbeiter	Betriebsanleitungen
Aufgaben	Schwachstellen	Vorschriften
Anforderungsprofile	Maßnahmen	Mengen/Häufigkeiten
Kennzahlen	Qualitätsstandards	Clusterungen

Über eine softwareunterstützte Prozessbaumstruktur können dann alle diesem Prozess zugeordneten Prozessbeschreibungen, Verfahrensbeschreibungen, Qualitäts- und Zeitparameter abgerufen bzw. ausgewertet werden. Auf diese Weise sind die modellhaften Grundlagen für eine systematische und strukturierte Organisationsentwicklung geschaffen, um die einleitend erläuterten Schwachstellen zu beseitigen. Gleichzeitig werden alle notwendigen Dokumentationen für die Qualitätsmanagementsystemeinführung oder eine EFQM-Selbstbewertung bereitgestellt.

Prof. Dr.-Ing. Hartmut Binner

ist geschäftsführender Gesellschafter der Prof. Binner Akademie GmbH (PBAKA). Seit 1980 ist er Arbeitskreisleiter des Arbeitskreises „Industrial Engineering“ des VDI-Bezirksvereins Hannover. Von 1999 bis 2003 war er Präsident des REFA e.V., von 2004 bis 2007 gfo Expertenkreisleiter Hannover „Business Process Management“. Von 2007 bis 2017 war Prof. Dr.-Ing. Binner der Geschäftsführende Vorstand der Gesellschaft für Organisation (gfo) e.V. Im Dezember 2015 wurde er zum Vice Chairman der iTA (IT Automotive Service Partner e.V.) gewählt.

www.pbaka.de | info@pbaka.de

Bei der Prozessanalyse, Modellierung und Dokumentation dieses end-to-end-Prozesses ist ebenfalls eine ganze Anzahl von Fragestellungen zu beantworten. Die Swimlane-Darstellung gibt dabei auch die organisationale Wissensstruktur vor. Kontextbezogen werden von allen Prozessbeteiligten die Inhalte, d.h. die Antworten zu den Fragestellungen zugeordnet. Die Businessmodellumsetzung kann also nur dann erfolgreich sein, wenn strategische Vorgaben und Strukturierungen im Gleichgewicht mit einer transparenten operativen Prozessorganisation stehen. Weiter sind die beiden Modelle dann auch der Bezugs- und Ordnungsrahmen, um eine große Anzahl von weiteren notwendigen Organisationsgestaltungsaktivitäten methodengestützt durchzuführen. Hierfür steht das nachfolgend erläuterte MITO-Methoden-Tool zur Verfügung. Die auf diese Weise unter der Bezeichnung „Organisation 4.0“ eingeführte rollenbasierte Prozessorganisation ist die Strukturvorgabe für die Prozessdigitalisierung.

4. MITO-Methoden-Tool-Einsatz

Die innerhalb der einzelnen Segmente des Businessmodells durchzuführenden Organisations- bzw. Prozessanalysen und Aktivitäten sind beispielsweise.

Im MITO-Management Segment, z.B.:

- › Umfeldanalysen
- › Stärken-/Schwachstellenanalysen
- › Chancen-/Risikoanalysen
- › Marktpotenzialanalysen
- › Marktvolumenanalysen
- › Compliance-Analysen
- › Managementreviews
- › Evaluierungen
- › System-Audits
- › Führungsstrukturanalysen

Im MITO-Transformationssegment, z. B.:

- › Potenzialanalysen
- › Schwachstellenanalysen
- › Schnittstellenanalysen
- › KVP-Analysen
- › Fehleranalysen
- › Projektanalysen
- › IT-Strukturanalysen

- › IT-Systemauswahlanalysen
- › IT-Architekturanalysen
- › IT-Implementierungsanalysen

Im MITO-Inputsegment, z. B:

- › Kompetenzanalysen
- › Qualifizierungsanalysen
- › Belastungsanalysen
- › Personalentwicklungsanalysen
- › Lieferantanalysen
- › Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen

Im MITO-Outputsegment, z. B:

- › Kundenanforderungsanalysen
- › Kundenzufriedenheitsanalysen
- › Kundenserviceanalysen
- › Reklamationsanalysen

Durch das anwenderfreundliche MITO-Methoden-Tool kann über die digitalisierte Methoden-Bereitstellung den Anwendern mit geringem Aufwand diese Methodenkompetenz zur Verfügung gestellt werden. Das MITO-Methoden-Tool besitzt eine ganze Anzahl elementarer Management-, KVP-, Kreativitäts- und QM-Methoden, die in einem übergreifenden Problemlösungszyklus bestehend aus „Analyse, Diagnose, Therapie, Evaluierung“ miteinander verknüpft sind.

Beim MITO-Methoden-Tool erfolgt eine Komplexitätsreduzierung durch die Anwendung von Standardmethoden und den dazugehörigen Standardauswertungen bei den oben genannten unterschiedlichen organisations- und prozessbezogenen Aufgabenstellungen. Enthalten in der Toolfunktionalität sind verschiedenartige Portfolio-, Affinitäts-, Matrix-, Sensitivitäts-, Korrelations- und Relationsdiagramme und -bäume, erweiterte

Nutzwert- und Wirkungsanalysen, FMEA- und PDCA- sowie Reifegradbewertungsmodelle. Im Mittelpunkt stehen zielführende Problemlösungsvorgaben und die Wissensvermittlung bei Anwendung dieser verschiedenen Managementmethoden auf der Grundlage von Referenzchecklisten, -portfolios und -prozessen. Weiter bildet das MITO-Methoden-Tool auch unterschiedlichste bereits vorhandene oder auch noch selbst zu entwickelnde Evaluierungs-, Assessments- und Reifegradmodelle ab, die ebenfalls über den PDCA-Zyklus umgesetzt werden. Integriert sind Quick Check-Programme zur Potenzialaktivierung oder Schwachstellenbeseitigung für unterschiedliche betriebliche Aufgaben- und Problemstellungen.

5. Zusammenfassung

Für die Franchise-Prozessstrukturierung im Rahmen des prozessorientierten Businessmodells spielt die Rolle eine herausragende Bedeutung. Im Gegensatz zur funktionsorientierten Organisationsgestaltung, wo allein die Aufgabenstellung die vertikale Strukturierungsvorgabe mit Aufgabenanalysen, -synthese und Stellenbildung darstellt, beinhaltet die Rolle den flexiblen Handlungsrahmen für die Prozessbeteiligten mit Vorgabe der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen sowie zusätzlich mit den Informations-, Dokumenten- und IT-Applikationsinhalten. In sachlich-zeitlich-logischer Form wird in der Swimlane-Darstellung die Verknüpfung zwischen allen beteiligten Rollen abgebildet und unterstützt damit neue Formen der Zusammenarbeit, z. B. die Kommunikation und Wissensarbeit im verteilten Team, die ebenfalls als Rollen abgebildet sind. Auf diese Weise erfolgt eine transparente Strukturierung der prozessorientierten Organisationsform, die gleichermaßen für Manager und Mitarbeiter die gemeinsame Plattform für die Kollaboration und Partizipation darstellt. Das Franchise- Unternehmen ist auf diese Weise in der Lage, mit Unterstützung eines digitalen Prozessmanagement-Franchise-Handbuches die einleitend genannten Forderungen nach Agilität, Effektivität und Effizienz zu erfüllen. ■

UMFASSEND, AKTUELL UND KOMPETENT!



Hier haben Sie die Wahl!

Das Verzeichnis der FranchiseWirtschaft 2018/2019
als Printkatalog für 48 Euro, zzgl. 5 Euro Versand

oder

Das Verzeichnis der FranchiseWirtschaft 2018/2019
als Download für 44,90 Euro

Nähere Informationen unter
www.franchise-wirtschaft.de

Jetzt bestellen unter
www.franchise-shop.de

