

Steuern eines Franchisesystems:

Management by Balanced Scorecard

„Wir wollen in den nächsten 10 Jahren die Nummer 1 im Markt werden. Hochmotivierte Franchisenehmer und Mitarbeiter sollen unseren Kunden den besten Service und die besten Produkte anbieten. Vor allem mit ...“. So ähnlich beginnen viele Systemhandbücher unter „Mission und Vision“. Dies ist auch sehr wichtig. Wenige Systeme zeigen aber auf, welche Strategien sich daraus ergeben. Wie soll die Vision erreicht werden? Welchen Beitrag muss jeder dafür leisten? Welche Maßnahmen müssen getroffen? Wer steuert die Umsetzung?

Bei der Umsetzung der Strategien fehlen oft geeignete Instrumente. Die Wirtschaftsprüfungs- und Wirtschaftsberatungs-Gesellschaft Ernest & Young fand in einer Untersuchung bestätigt, dass die Fähigkeit eine Strategie umzusetzen entscheidender ist, als die Qualität der Strategie an sich. Beim Franchisesystem kann sich das Risiko der mangelhaften Strategietransformation durch die Anzahl der Franchisenehmer noch potenzieren.

Nicht unbedingt das System mit der besten Idee und Strategie setzte sich durch, sondern das System, das in der Lage war die Idee und Strategie erfolgreich, schnell und nachhaltig zu transformieren und zu multiplizieren.

Management by Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) hat sich für die Strategieumsetzung bei vielen Unternehmen als sehr hilfreich erwiesen. Der von Robert Kaplan und David Norton 1992 entworfene "ausgewogene Berichtsbogen" erlebt in jüngster Zeit eine Renaissance. Dies liegt auch daran, dass sich die BSC als dauerhaftes und reguläres Managementkonzept etabliert. In den letzten zehn Jahren kamen viele Studien, Bücher und Fallbeispiele auf dem Markt, so dass man heute auf fundiertes Wissen und Erfahrungen bei der Einführung eines Balanced-Scorecard-Projektes zurückgreifen kann. Fehler und Hürden bei der Einführung und Umsetzung können Organisationen so frühzeitig erkennen und vermeiden.

Die Balanced Scorecard eignet sich sowohl für Franchisegeber als auch für Franchisenehmer und spielt beim übergreifenden Einsatz ihre ganze Stärke aus. Die Grundidee der BSC ist die schnelle Umsetzung von Strategien. Mit der BSC sollen neben den finanziellen Zielen auch immaterielle Größen wie zum Beispiel Kundenorientierung, Entwicklungsperspektiven, Franchisenehmer- und Mitarbeiterzufriedenheit, Einhaltung der Standards und Richtlinien, Unternehmenskommunikation und Geschäftsprozesse abgebildet und verfolgt werden. Das Controlling der einzelnen Bereiche, Geschäftseinheiten

und Franchisenehmer werden somit transparent dargestellt und über entsprechende Lösungen kommuniziert. Frühwarnparameter helfen rechtzeitig Maßnahmen zum Gegensteuern zu treffen.

Projektablauf für die Einführung einer BSC.

(a) Mit einem Workshop auf Managementebene beginnt das Projekt. Wichtig ist, dass alle Entscheider von dem Sinn der BSC überzeugt sind. (b) Das Management erarbeitet übergreifende Strategien und Ziele, die in Strategie-Landkarten verdichtet werden. (c) Spätestens jetzt werden die Mitarbeiter einbezogen. In Projektteams werden die Strategien und Ziele auf die Geschäftseinheiten und Abteilungen verfeinert. Ein externer Moderator sollte diesen "Initial Process" begleiten, damit von Anfang an die richtigen Weichen



gestellt werden. Mit der Überprüfung der Strategien und Ziele endet die erste Phase. Mindestens vier bis acht Wochen sollten hierfür eingeplant werden.

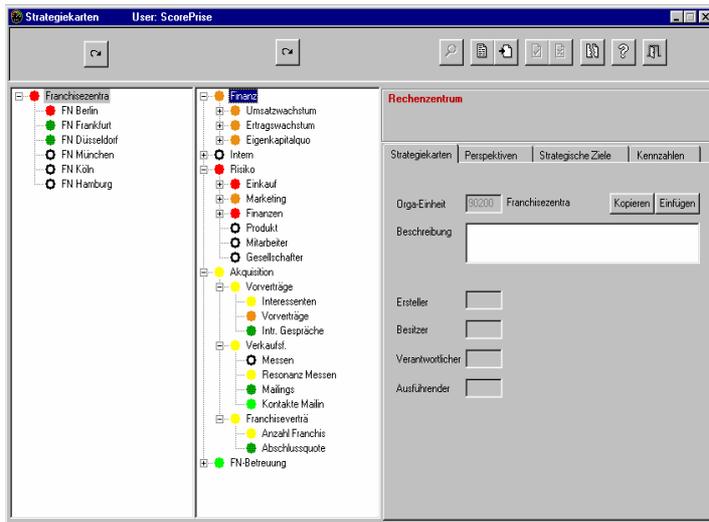
(d) Darauf aufbauend wird ein BSC Konzept erstellt und geprüft. Hierzu sollen unter anderem sinnvolle Kennzahlen und Maßnahmen entwickelt werden. In der Regel reichen 20 bis 25 Kennzahlen aus. (e) Die

Konzeption und Realisierung der BSC kann je nach Umfang und Größe des Unternehmens und des Franchisesystems fünf bis vierzehn Wochen dauern.

(f) Nach der Testphase - zwei bis vier Wochen - sollte das (g) Management by Balanced Scorecard beginnen.

Instrumente für die Umsetzung des Managements by BSC.

Viele Berater bieten eine Softwarelösung als BSC Instrument an. Davon basieren die meisten Lösungen auf Excel-Tabellen. Dies bringt einen gewissen Aufwand bei der Einführung, der konsistenten Pflege und regelmäßigen Feinadjustierung mit sich. Systeme, die Excel-unabhängig arbeiten, Redundanzen bei der Messgrößen-Erfassung vermeiden und auch dezentral gepflegt werden können, gibt es derzeit wenige. SCOREPRISE[©] ist z.B. ein solches



Instrument, welches alle Organisationseinheiten (*Geschäfts-, Serviceeinheiten, Franchisenehmer, Abteilungen, etc.*) mit Perspektiven (wie zum Beispiel *Finanzen, Mitarbeiter, Kunden, Organisation*) strategischen Zielen und Kennzahlen transparent in einer

Ansicht darstellt. Über ein Ampelsystem (Dunkelgrün bis Dunkelrot) werden die Stärken und Schwächen der jeweiligen Organisationseinheit aufgezeigt und an die nächste Hierarchieebene weitergeleitet. Mit dem integrierten Risikomanagementsystem (gemäß KonTraG), sind alle bestandsgefährdenden Risiken auf einen Blick überprüfbar. Die Lösung ist dezentral administrierbar und zusätzlich als Webclient vorhanden.

Konsequenzen.

Nur wenn die Unternehmensspitze das Managementkonzept dauerhaft vorlebt, können sich die Erwartungen an die Balanced Scorecard erfüllen. Ziele und Maßnahmen müssen mit der BSC nachgehalten werden. Für die Franchisenehmer und Mitarbeiter darf die BSC keine Black Box sein. Die BSC ist ein Instrument, das gerade für die interne Kommunikation der Strategie und Ziele, sowie deren Umsetzungsgrad eingesetzt werden sollte. Zielvereinbarungen mit Franchisenehmern, Abteilungen und Mitarbeiter können so einfach gemessen werden. Die Aufgaben und die Beurteilungen werden transparent und objektivierbar.

Chancen	Hürden
Ertragswachstum und Effizienzsteigerung durch Konzentration auf strategische Geschäftsfelder im gesamten Franchisesystem.	Unternehmensführung will keine Transparenz und Diskussion über strategische Ziele.
Stärkung des Unternehmens und seiner Geschäftsbereiche durch Identifikation aller Franchisenehmer, Mitarbeiter und Nutzung Geschäftsfeld übergreifender Erfolgspotentiale.	Unternehmen unterschätzt Einführungsaufwand der BSC und vernachlässigt wichtige Projekte.
Ertragssteigerung durch innerbetriebliche Synergien.	Falsche Erwartungshaltung an das Management by BSC.
Dank motivierter Mitarbeiter verbesserte Nutzung der Investitionen in das Wissenspotential.	Methodische Mängel bei der Umsetzung und Einführung der BSC.
Komplexe Geschäftsmodelle können mit der BSC verständlich dargestellt werden.	Schlechte Beratung.
Kostenreduzierung durch konzentriertes und schlankes Berichtswesen.	Fehlende Zustimmung der obersten Führung.
Erkennen von Stärken und Schwächen.	BSC verbleibt an der Unternehmensspitze.
Ausschöpfung bisher unzureichend genutzter Potentiale.	
Ausrichtung auf sich schnell verändernde Märkte.	

Literatur:

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001.

Horváth, Péter: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 2001.

Friedag, Herwig R.; Dr. Schmidt, Walter: MyBalanced Scorecard, Freiburg 2000.

Internet:

<http://www.balanced-scorecard.de/>

<http://www.scorecard.de>

Kontakt:

frank.machwitz@assetpool.de