

Grundlagen der Balanced Scorecard - Teil 2

Thema des Monats Nov 2001

Ein Beitrag von Prof.Dr.-Ing. Rainer Kämpf, Ariane Hinkel, Olga Katzelnik, Andrea Weigel

3.2 Die Kundenperspektive

Gewinn erzielt ein Unternehmen, indem es Produkte oder Dienstleistungen her- bzw. bereitstellt und diese dann an seine Kunden verkauft. Ohne Kunden ist ein Unternehmen demzufolge auch ohne Einkommen und somit nicht überlebensfähig. Aufgrund dieser Abhängigkeit ist es oberstes Ziel eines jeden Unternehmens seine Kunden zu halten, bzw. neue Kunden zu gewinnen.

Im Mittelpunkt der Kundenperspektive steht die Erfassung und die Beeinflussung der Kundenbedürfnisse. Begriffe wie *Customer Relationship Management (CRM)*, *Relationship Marketing* und Konzepte wie *Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsprogramme* kennzeichnen die vielfältigen Anstrengungen der Unternehmen auf diesem Feld.

Gerade unter dem Aspekt der gestiegenen Wettbewerbsintensität und der sich daraus ergebenden zunehmenden Schnelligkeit im Marktprozess ist es offensichtlich, dass das traditionelle Muster der Produktentwicklung und Kundenbedienung sich so nicht fortsetzen kann.

Stattdessen geht es heutzutage eher darum, dass Wissen und die Wünsche der Kunden bei der Produktentwicklung mit einzubeziehen (Quality Function Deployment, QFD).

Wichtig ist es, die Kunden- und Marktsegmente zu bestimmen, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll. Denn wenn man versucht, jeden Kundentyp, bzw. jedes Marktsegment zu befriedigen, kann dies nur in unzureichendem Maß geschehen und letztendlich kann niemand zufriedengestellt werden.

Um diesen Fehler von vorneherein zu vermeiden ist ein strukturiertes Vorgehen erforderlich. Deswegen wird von Balanced Scorecard an erster Stelle der Prozess der Strategieformulierung vorausgesetzt. Dieser geschieht mit Hilfe einer gründlichen Marktanalyse und -bewertung der verschiedenen Markt- oder Kundensegmente und natürlich der Kundenwünsche in bezug auf

Preis
Qualität
Funktionalität
Image
Service

Außerdem ist zu beachten, dass, neben dem immer noch wichtigen Preis der Ware oder Dienstleistung, die Fähigkeit, innovativere und kosteneffektivere Ansätze anzubieten, an Bedeutung gewinnt.

Erst wenn ein Unternehmen seine Zielsegmente auf dem Markt identifiziert hat, kann es damit anfangen, Ziele und Kennzahlen für diese festzulegen. Diese lassen sich in eine Kernkennzahlengruppe (Grundkennzahlen) und Kennziffern, die auf das Wertangebot für die Kunden bezogen sind, unterteilen.

Grundkennzahlen

Marktanteil:Umfang eines Geschäfts in einem gegebenen Markt (Anzahl der Kunden, Umsätze, ausgegebene Beträge, verkaufte Einheiten...) Rückgriff auf Schätzungen über die Marktgröße, Messung des Anteils an den Geschäften dieser Kunden.

Kundenakquisition:Ausmaß, in dem eine Geschäftseinheit neue Kunden anlockt oder gewinnt (in absoluten oder relativen Zahlen). Mögliche Messzahlen auch Anteil der neuen Kunden geteilt durch die Anzahl der aussichtsreichen Aufträge.

Marketingkosten pro hinzugewonnenem Kunden. Erlöse von neuen Kunden pro in Marketing investierte Geldeinheit usw.

Kundentreue:Ausmaß über die Dauerhaftigkeit der Beziehungen, die eine Geschäftseinheit zu ihren Kunden erhält oder gewinnt. Wachstum des Geschäftes mit neuen Kunden.

Kundenzufriedenheit:Zufriedenheitsgrad der Kunden vor dem Hintergrund spezifischer Leistungskriterien innerhalb der Wertvorgaben durch die Strategische Planung des Unternehmens. Regelmäßige Umfragen über die Kundenzufriedenheit (Fragebögen, Telefon- oder persönliche Interviews).

Kundenrentabilität:Nettogewinn, der mit einem Kunden oder in einem Marktsegment erzielt wurde unter Berücksichtigung der dafür entstandenen einmaligen Ausgaben. Messen mit Methoden des Activity Based Costing.

Kennzahlen für Wertangebote

Hier geht es um die Frage, was ein Unternehmen seinen Kunden bieten muss, um einen möglichst hohen Grad an Zufriedenheit, Treue, Akquisition und schließlich Marktanteil zu erreichen.

Prinzipiell ist zu sagen, dass die vielleicht wichtigste Kennzifferngruppe die der Kundenzufriedenheit ist. Allerdings reicht es heute nicht mehr aus, sich auf eine normale Kundenzufriedenheit zu verlassen. Vielmehr müssen Kunden ihre Käuferfahrung als höchst zufriedenstellend erleben, damit ein Unternehmen auf ein wiederholtes Kaufverhalten hoffen kann.

Zufriedene Kunden sind aber noch nicht unbedingt rentable Kunden, was einen möglichen Zielkonflikt zur Folge haben kann. Deshalb sind Kundenrentabilitätskennzahlen, die zeigen, dass bestimmte Zielkunden möglicherweise unrentabel sind, für ein Unternehmen von großem Interesse.

Wertangebote an die Kunden

Wertangebote an die Kunden umfassen all diejenigen Aspekte, welche die Lieferfirmen durch ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten, um bei den Zielkunden Treue und Zufriedenheit zu erreichen. Sie variieren stark von Branche zu Branche und auch in den verschiedenen Marktsegmenten einer Branche. Dennoch lassen sich wiederholende Eigenschaften beobachten, welche folgende Punkte betreffen:

Produkt- und Serviceeigenschaften

Kundenbeziehungen

Image und Reputation.

Während Produkt- und Serviceeigenschaften hauptsächlich die Funktionalität des Produktes beschreiben, geht es bei den Kundenbeziehungen um die Lieferung an den Kunden inklusive Reaktions- und Lieferzeiten und um die Zufriedenheit des Kunden. Auch hier sind die Besonderheiten der Branche und des Umfeldes von entscheidender Bedeutung. Image und Reputation sind immaterielle Faktoren, die ein Unternehmen für seine Kunden attraktiv machen.

3.3 Die interne Prozess-Perspektive

Kunden, die die finanzielle Grundlage eines jeden Unternehmens bilden, werden in der Regel nur durch exzellente Produkte zufriedengestellt und an das Unternehmen gebunden. Um aber exzellente Produkte herzustellen, müssen die internen Unternehmensprozesse optimal ablaufen, damit die Produkte jeweils auf dem neusten Stand und von hoher Qualität sind. Des Weiteren fordert der Kunde besonders heute, wo viele Firmen Produkte zu ähnlicher Qualität und vergleichbarem Preis anbieten einen hohen Maß an Serviceleistungen, die auch einen Teil der internen Prozess-Perspektive bilden.

Die traditionellen Performance Measurement-Systeme der Unternehmen konzentrierten sich auf die Verbesserung der internen Betriebsprozesse, wobei Messgrößen wie Qualitäts-, Ausbeute-, Durchlauf- und Zyklus Kennzahlen im Mittelpunkt standen. Die Balanced Scorecard-Methode hingegen umfasst das Management der vollständigen Wertschöpfungskette mit Schwerpunkt auf den Innovationsprozess, den Betriebsprozess und den Serviceprozess:

Der Innovationsprozess

Der Innovationsprozess befasst sich mit der Identifizierung der aktuellen und zukünftigen Kundenwünsche und der Entwicklung neuer Lösungen für eben diese Wünsche. Er stellt den langen Prozess der Wertschöpfung dar, in dem die Unternehmen sich bemühen müssen, neue Kunden, sowie aufkommende und latente Kundenwünsche zunächst zu identifizieren und dann zu befriedigen.

Der Innovationsprozess lässt sich in zwei Phasen unterteilen:

Marktidentifizierung: Ermittlung der Marktgröße, der Besonderheiten der Kundenwünsche und der preislichen Eckpunkte für die Zielprodukte oder -dienstleistungen mit Methoden der Marktforschung.

Schaffung des Produktions- und Dienstleistungsangebots: Hier geht es um die Aufgaben der Entwicklung neuer Produkte bzw. Dienstleistungen, der Ausnutzung vorhandener Technologien für diese Innovationen und der gezielten Platzierung auf dem Markt. Typische Kennzahlen sind dabei:

Prozentzahl des Umsatzes aus neuen Produkten

Einführung neuer Produkte im Vergleich zur Konkurrenz

Zeitspanne bis zur Entwicklung der nächsten Produktgeneration

Verhältnis des Betriebsgewinns zu den Gesamtentwicklungskosten für eine (Fünf-Jahres-)Periode.

Der Betriebsprozess

Hier handelt **es sich um die kurze** Welle der Wertschöpfung, bei der es darum geht, den Verkauf existierender Produkte und Dienstleistungen an existierende Kunden zu optimieren.

Der Serviceprozess

Hier geht **es um zusätzliche** Serviceleistungen, die dem Kunden zusammen mit dem Produkt oder der Dienstleistung angeboten werden.

3.4 Die Lern- und Entwicklungs-Perspektive

Wie bereits erwähnt, benötigt ein Unternehmen optimale Prozessketten um exzellente Produkte herzustellen, die die Kunden an das Unternehmen binden sollen. Damit aber Prozesse optimal ablaufen, sind motivierte, ständig fortgebildete Mitarbeiter erforderlich. Besonders heute, im Wissens- und Informationszeitalter sind gute Mitarbeiter, die zu einem Wissensvorsprung gegenüber der Konkurrenz beitragen, unerlässlich.

Die Lern- und Entwicklungs- Perspektive berücksichtigt also im wesentlichen die lernende und wachsende Organisation, die heutzutage nötig ist, um den immer schärfer werdenden Wettbewerbsbedingungen standhalten zu können. Diese Perspektive ist besonders wichtig, da sie viel mehr als die anderen Perspektiven auf die Zukunft ausgerichtet ist und im wesentlichen die Infrastruktur beschreibt, die notwendig ist, um die Ziele der ersten drei Perspektiven zu erreichen. Zwar sind die Aufwendungen der Lern- und Entwicklungsperspektive aus Sicht des Rechnungswesen Periodenkosten, deren Kürzung schnelle finanzielle Erfolge bringt, doch gravierende Schäden, die sich allerdings erst in der Zukunft zeigen, sind bei einer Kürzung der Investitionen in diesem Sektor vorprogrammiert.

Folgende drei Hauptkategorien stehen in der Lern- und Entwicklungsperspektive im Vordergrund und konzentrieren sich hauptsächlich auf Innovationen zur Förderung der Potenziale von Mitarbeitern, Systemen und Organisationsprozessen.

Mitarbeiterpotenziale

Das Informationszeitalter bedeutet das Ende des Taylorismus. In der heutigen Wettbewerbssituation kann auf das Wissen des einzelnen Mitarbeiters nicht mehr verzichtet werden, da jeder Verbesserungsvorschlag einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Hierbei sollte besonderen Wert auf Verbesserungsideen von Mitarbeitern der Basis gelegt werden, da diese in der Regel über Prozesse und Leistungen in Bezug auf den Kunden am Besten Bescheid wissen. Messgrößen für das Mitarbeiterpotenzial sind z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Personaltreue und Mitarbeiterproduktivität, wobei der Mitarbeiterzufriedenheit die Rolle des treibenden Faktors der beiden anderen Kennzahlen zugewiesen wird. Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu gewährleisten sind kontinuierliche und umfangreiche

Weiterbildungsprogramme erforderlich, sowie eine Optimierung der beiden folgenden Kategorien.

Potenziale von Informationssystemen

Mitarbeiter-Motivation und -Fähigkeiten sind notwendige, aber keineswegs ausreichende Bedingungen für den Unternehmenserfolg. Ohne umfassende und jederzeit abrufbare Informationen über Kunden, interne Prozesse und finanzielle Konsequenzen ihres Handelns, ist auf lange Sicht ein erfolgsorientiertes Handeln der Mitarbeiter nicht möglich.

Eine Kennzahl könnte z.B. die Strategische Informationsdeckungs-Kennziffer (information coverage ratio) sein, die das Verhältnis von erhältlichen Informationen zu strategisch erwünschtem Informationsbedarf ausdrückt.

Motivation, Empowerment und Zielausrichtung

Hier geht es um die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen und selbständig zu handeln.

Für die individuelle und unternehmensweite Zielausrichtung ist es wichtig, dass die Mitarbeiter mit den BSC-Zielen konform gehen.

Kaplan und Norton räumen selbst ein (S. 138), dass es - im Vergleich zu den anderen drei BSC-Perspektiven - relativ wenig Beispiele für unternehmensspezifische Kennzahlen gibt, die die Lern- und Entwicklungsperspektive beschreiben. Allerdings finden sie es sehr enttäuschend, dass die meisten Unternehmen nicht einmal den Versuch unternehmen, Kennziffern für Mitarbeiterfähigkeiten, strategische Informationsversorgung und Zielausrichtung zu entwickeln. Sie schlagen ein provisorisches Verfahren vor, um die Lücke zu füllen, bis spezifischere Kennzahlen entwickelt sind.

4. Fazit

Die **Wichtigkeit** der Finanzen steht außer Frage.

Geld wird nur auf Märkten mit Kunden verdient.

Kunden erhalten ihre Leistungen nur durch vorab erbrachte Produktions- und Dienstleistungsprozesse.

Prozesse schließlich funktionieren nicht ohne zufriedenes und motiviertes Personal.

Literaturverzeichnis

KAPLAN, R. S. / NORTON D.P.; (1996b); The Balanced Scorecard translating Strategy into Action

WEBER, J. / SCHÄFFER, U.; (2000); Balanced Scorecard & Controlling; 3.Auflage

KAPLAN R. / NORTON D. ;Harvard Business Review; Sep/Oct 93;

Vol 71; Issue 5

**HORVÀTH&PARTNER; Präsentation am 22.07.98 an der Universität
Kaiserslautern**

DR. UTZ SCHÄFFER; Management-Seminar: Kennzahlen

Krp – Kostenrechnungspraxis; Sonderheft; 2/2000