



Kompetenzzentrum
Innovation und
Marktorientierte
Unternehmensführung

Arbeitsbericht

Nr. 4 / 2001

Herausgeber:

Prof. Dr. Manfred König

Prof. Dr. Rainer Völker

Rainer Völker / Thomas Appun

*Die Kundenperspektive bei der
Balanced Scorecard*

Umsetzung bei einer DaimlerChrysler-Niederlassung

Gefördert vom Ministerium für Ministerium für Wirtschaft und Verkehr des
Landes Rheinland-Pfalz

Copyright 2001

Hochschule Ludwigshafen am Rhein / Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges
Management
Ernst-Boehe-Straße 15 / 67059 Ludwigshafen am Rhein
<http://kim.hs-lu.de>

DIE KUNDENPERSPEKTIVE BEI DER BALANCED SCORECARD

Umsetzung bei einer DaimlerChrysler Niederlassung

1 BSC

Mit der Balanced Scorecard (BSC)¹ hat sich ein Kennzahlensystem etabliert, welches zwei wesentliche Defizite der Praxis gleichzeitig kompensieren kann: Zum einen gelingt mit der BSC eine Verzahnung von Strategie und operativen Geschäften. Zum anderen werden nicht-finanzielle Kennzahlen gleichrangig neben üblichen finanziellen Kennzahlen genutzt und wesentliche Wirkungszusammenhänge offengelegt. Die Einführung einer Balanced Scorecard ist allerdings kein einfaches Unterfangen; mehrere Problembereiche gilt es zu beachten.² So z.B. ist die BSC zwar eine Methodik, die prinzipiell Top-down eingeführt werden sollte. Andererseits sollte durch Bottom-up-Elemente versucht werden, die Akzeptanz der BSC im Unternehmen zu steigern. Damit die Balanced Scorecard auf allen Ebenen zur Wirkung kommen kann, sind Ziele und Zielwerte des Unternehmens entsprechend auf die relevanten Verantwortungsbereiche herunter zu brechen.

Der DaimlerChrysler Konzern hat sich schon sehr früh mit der Einführung der Balanced Scorecard auseinandergesetzt. Im folgenden Beitrag wird erläutert, wie ausgehend von der Vision und den strategischen Vorstellungen des Konzerns über die Leitung der Vertriebsorganisation bis hin zur einzelnen Verkaufsniederlassung eine BSC entwickelt werden kann. Im Rahmen von Leitlinien des Konzerns und der Vertriebsorganisation ist eine Niederlassung gehalten, ihre eigene Scorecard auszuformulieren. Wie dies prinzipiell geschehen kann, wird in Abschnitt 2 dargestellt. Bei den Verkaufs- und Serviceniederlassungen ist es von zentraler Bedeutung, die Kriterien für die sogenannte Kundenperspektive geeignet zu formulieren. Im folgenden Beitrag wird erläutert, wie neben üblichen marktbezogenen Kennzahlen wie Marktwachstum, Marktanteil etc. ein geeigneter Performanceindex für die relative Kundenzufriedenheit etabliert werden kann. Bei der Erarbeitung eines entsprechenden Index zeigte sich, dass Mystery Shopping hier als geeignete Grundlage dienen kann, um die Leistungen in speziellen Marktsegmenten zu beobachten und sinnvolle strategische Ziele zu definieren.

2 Von der Vision der DaimlerChrysler AG zur BSC der Niederlassung

Auch bei der DaimlerChrysler AG ist die Intention der BSC Einführung die Verbesserung der Kommunikation und Umsetzung von Vision und Strategie. Es soll u.a. eine konsequente Ausrichtung der Ziele und Maßnahmen der einzelnen Niederlassungen (NDL) an der Strategie des Konzerns DaimlerChrysler erfolgen. Die Vorgehensweise bei der Implementierung geschieht zunächst Top-down (vgl. Abbildung 1).

¹ Vgl. prinzipiell Kaplan/Norton (1997)

² Vgl. Bodmer/Völker (2000)

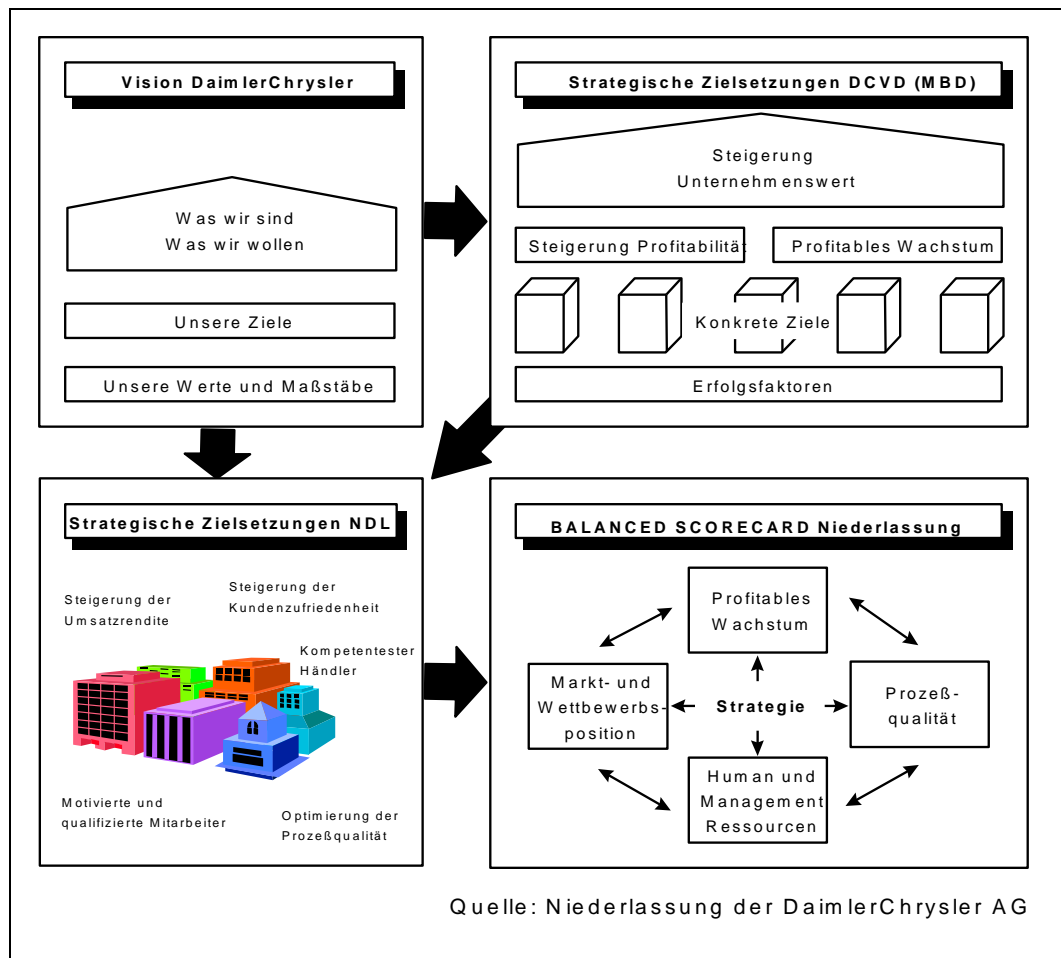


Abbildung 1: Von der Vision der DaimlerChrysler AG zur Balanced Scorecard der Niederlassung

Vision und Strategie wurden in einem ersten Schritt von der Konzernleitung in Stuttgart erarbeitet und bilden den Ausgangspunkt für den weiteren BSC-Prozess. Hinter den Zielen steht eine Unternehmenskultur mit Werten und Maßstäben, welche herausragende Leistungen in Innovation, Teamwork, Agilität, Leistungen der Mitarbeiter, Qualität, Schnelligkeit, Professionalität und Verantwortung zugrunde legen. Die Vision und Ziele der DaimlerChrysler-Geschäftsführung werden bei der DaimlerChrysler Vertriebsorganisation Deutschland (DCVD), früher Mercedes Benz Deutschland (MBD), weiter untergebrochen und an die einzelnen Niederlassungen weitergegeben (vgl. *Abbildung 1*). Oberstes Ziel ist die Steigerung des Unternehmenswertes. Innerhalb des DaimlerChrysler-Konzerns erkannte man schon früh die Wichtigkeit, einen Prozess zur Umsetzung einer konsequenten wertorientierten Führung zu initiieren. Noch vor dem Zusammenschluss haben die beiden Unternehmen DaimlerBenz und Chrysler unabhängig voneinander Werttreiberprozesse identifiziert, implementiert und weiterentwickelt.³ Aus den Vorgaben der DaimlerChrysler AG und der DCVD lassen sich nun strategische Zielsetzungen für die einzelnen Niederlassungen festlegen. Bezogen auf alle Niederlassungen in Deutschland soll durch Steigerung der Profitabilität und entsprechend profitables Wachstum für den gesamten DaimlerChrysler Vertrieb Deutschland eine Mindest-Umsatzrendite erreicht werden.

In Orientierung an diesen Zielsetzungen kann in einem weiteren Schritt eine BSC für eine Niederlassung Bottom-up erarbeitet werden. Dazu erfolgt eine Strategiedefinition, die nach Möglichkeit in allen vier BSC-Perspektiven abgebildet werden sollte. Der Prozess der BSC-

³ Vgl. Donlon und Weber 1999, S. 388.

Erarbeitung lässt sich anhand einer exemplarischen NDL wie folgt skizzieren: Die Basis bildete die Darstellung der Ausgangslage bezogen auf interne Stärken, Schwächen und Kompetenzen der NDL, den Wettbewerb, die Kunden und mögliche äußere Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren und der angestrebten Marktposition wurden in einem nächsten Schritt von der Geschäftsleitung der NDL strategische Zielsetzungen formuliert, welche zur mittelfristigen Stärkung der Wettbewerbsposition beitragen. Anschließend wurden die festgelegten Finanz-, Kunden-, Wettbewerbs-, Prozess- und Mitarbeiterziele den einzelnen Scorecard-Perspektiven zugeordnet.

Bei der Niederlassung wurden dann ausgehend von den strategischen Zielsetzungen sowohl für das Gesamtgeschäft als auch für die Geschäftsbereiche vollständige Scorecards erarbeitet: PKW-Verkauf, NFZ-Verkauf, Teile/Zubehör und Reparaturen. Aus jedem dieser Bereiche waren Mitarbeiter involviert und an den BSC-Workshops beteiligt. Der Aufbau der Scorecard-Perspektiven ist für die Ebenen 1 und 2 prinzipiell analog.

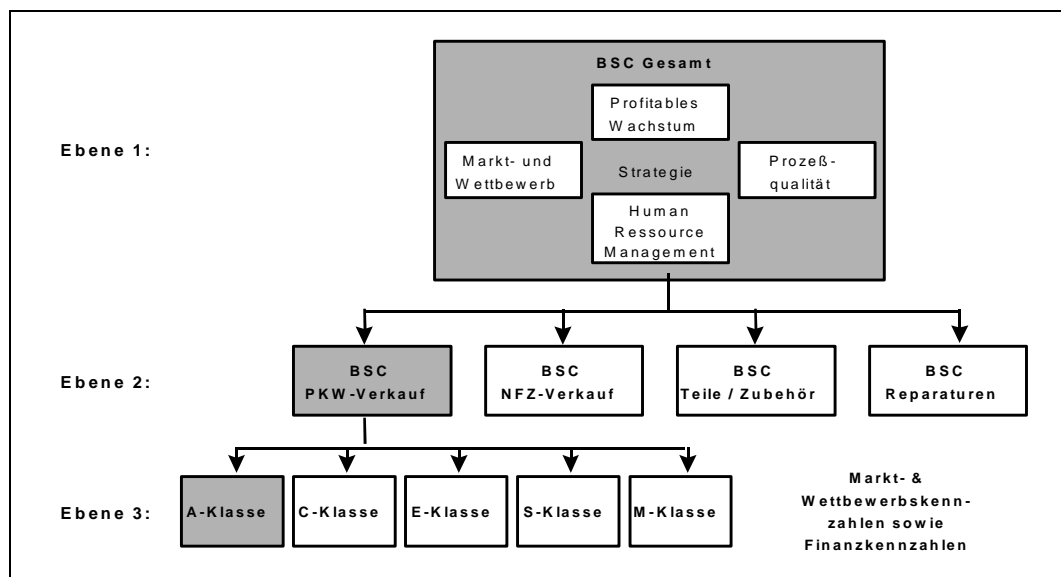


Abbildung 2: Die Balanced Scorecard-Ebenen der Niederlassung

Auch bei der Niederlassung geschah der gesamte BSC-Aufbau zunächst Top-down, angefangen mit der BSC für die gesamte Niederlassung, die dann den Ausgangspunkt für die BSCs der einzelnen Bereiche bildet. In einem weiteren Schritt wurden nun Messgrößen für die Zielsetzungen festgelegt und mit Zielwerten belegt. Anschließend erfolgte die Erarbeitung eines Maßnahmenkataloges, welcher Aktionen für die Umsetzung beschreibt und Verantwortlichkeiten festlegt. Die einzelnen Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Messgrößen wurden bei der Erstellung im Team für jeden verständlich herausgearbeitet.

Auf jeder Ebene wurden die typischen vier Perspektiven konzipiert, die Kundenperspektive wurde dabei mit den Indikatoren Marktanteil, Marktwachstum und Kundenzufriedenheit erfasst. Abbildung 3 zeigt auszugsweise (für die Markt- und Prozessperspektive) die BSC des PKW-Geschäfts der DaimlerChrysler Niederlassung.

Zieldimension	Strategische Zielsetzung	Messgröße	Zielwerte	Maßnahmen
Markt- und Wettbewerbsposition	Erhöhung der Kundenzufriedenheit als wichtigstes Element der langfristigen Kundenbindung.	CSI-Wert PKW-Verkauf.	ab 200X:: + 0,5%-Punkte über dem Vergleichswert: Durchschnitt aller Niederlassungen.	<ul style="list-style-type: none"> Schulung aller Mitarbeiter (Innen- und Außendienst) zur Thematik Verkaufsberatung, Beratungsqualität und Kompetenz. Potenzialeinschätzung für Verkäufer.. weitere Attraktivierung der Verkaufsräume.
	Steigerung der Marktanteile über Bundesdurchschnitt.	Marktanteil.	ab 200X:: Bundesmarktanteil + 0,5%-Punkte.	<ul style="list-style-type: none"> Konsequente Umsetzung der Maßnahmen zu CRM. Forcierung Marketingaktivitäten. Zielgruppenspezifische Kundenansprache.
	Akquisitionsprozess: konsequente Ausschöpfung offener Marktpotenzials.	Marktanteil.	ab 200X:: Bundesmarktanteil + 0,5%-Punkte	<ul style="list-style-type: none"> Zielvereinbarungen mit Verkäufern, u. a. über Eroberungs- und -Erkennungsquoten. Ausschöpfung des Adresspotenzials.
	Kompetentester Händler der Region	<ul style="list-style-type: none"> Benchmark im lokalen Markt Ergebnisse Mystery Shopping 		<ul style="list-style-type: none"> Erweiterung Öffnungszeiten. Angebotstiefe- und breite. Internetauftritt. Fax back. Ausländische Verkäufer
Prozessqualität	Reduzierung der Prozesskosten.	Prozesskosten	8% in 200X.	<ul style="list-style-type: none"> Ausrichtung an Best-Practice-Kosten-Strukturen. Reduzierung der Engagemtstage. Aufbau eines kostenbewußten Vorführwagen-Managements. Verringerung der GW-Standtage > y Tage.

Abbildung 3: Auszug aus BSC PKW-Verkauf

Die DaimlerChrysler Verkaufsorganisation hat einen speziellen Kundenzufriedenheitsindex für Ihre Niederlassungen entwickelt, so dass die einzelnen Niederlassungen entsprechend verglichen werden können. Bezüglich des Reparatur- bzw. Ersatzteilgeschäfts wird dieser Zufriedenheitsindikator als ausreichend erachtet. Im PKW-Geschäft sieht sich DaimlerChrysler mehreren Kundengruppen gegenüber, so dass der globale CSI zu wenig Aufschluss über Verbesserungspotentiale gibt. In der DaimlerChrysler Niederlassung wurde somit versucht, eine weitere Differenzierung herbeizuführen. Pro Kundensegment wurden weitere strategisch wichtige Kennzahlen diskutiert. Als sinnvoll wurde schließlich erachtet, über Mystery Shopping die Kundenkontaktqualität zu messen. Um nicht eine Mischgröße über alle Segmente bzw. zu viele weitere Kennzahlen zu erhalten, wurden einzelne Segmente mit größerem Verbesserungspotential herausgegriffen (siehe dazu den nächsten Abschnitt) und entsprechende Kennzahlen etabliert. Auf Ebene 3 (vgl. Abbildung 2) existieren keine speziellen Verkaufverantwortlichen für die einzelnen PKW-Klassen. Der Aufbau spezieller BSCs ist also hier nicht angezeigt. Allerdings wurde es als wichtig erachtet, für bestimmte Segmente – über die üblichen Kennzahlen wie den bisherigen Kundenzufriedenheitsindex hinaus – weitere Kunden-/ Marktkennzahlen sowie auch Ergebniskennzahlen in der BSC zu etablieren.

3 Mystery Shopping - weitere Datengrundlage für die Kundenperspektive

Das Unternehmen DaimlerChrysler sieht sich seit der Einführung der PKW-Modellreihe Mercedes A-Klasse einem starken Wettbewerbsdruck in diesem Segment ausgesetzt. Dies spiegelt sich auch im Marktanteil wieder, welcher im Vergleich zu den anderen etablierten

Modellreihen (C-, E-, S-Klasse) noch relativ niedrig liegt. Die Gründe hierfür liegen zum einen in einem vergleichsweise neuen Marktsegment und zum anderen im starken Wettbewerbsdruck durch sehr viele verschiedene deutsche wie auch ausländische Anbieter. Untersucht werden sollte die erlebte Qualität des Kundenkontaktes beim möglichen Kauf eines Mercedes A-Klasse Fahrzeuges im Vergleich zu der Kundenkontaktqualität bei Niederlassungen und Autohäusern der Hauptkonkurrenten. Zu den direkten Konkurrenzmodellen zählen die BMW Dreier-Serie Compact, der Audi A3, der VW Golf und der Opel Astra. Hierfür wurde ein Mystery Shopping in der Niederlassung von DaimlerChrysler und weiteren Niederlassungen und Autohäusern von Konkurrenten im geografischen Umfeld durchgeführt. Hierbei handelte es sich um Kaufgespräche, anhand derer eine Beurteilung der Ausstattungs- und Beratungsqualität erfolgen soll.

Die allgemeine Kundenzufriedenheitsforschung bezieht sich auf die Messung der Zufriedenheit nach dem Kauf eines Produktes, in diesem Fall eines Autos. Mystery Shopping versucht die Qualität eines Geschäftes, hier eines Autohauses, vor und beim Kauf am Point of Sale (POS) zu messen. Sie setzt somit in der wichtigsten Phase des Kaufentscheidungsprozesses an, unter Berücksichtigung verschiedener Prüfkriterien.⁴ Zudem stellt sie ein relativ kostengünstiges Instrument der Marktforschung dar. Das Mystery Shopping selbst sollte mögliche Schwachstellen der Niederlassung im Vergleich zur Konkurrenz aufdecken und Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Kundenkontaktqualität liefern. Es sollte gleichzeitig für die BSC des PKW-Geschäfts sowie für kritische Marktsegmente ein Indikator entwickelt werden, der als Messgröße zur Erreichung der strategischen Ziele dienen soll. Durch Gewichtung der einzelnen Kriterien des Mystery Shopping und durch Aggregation (Verdichtung) zu einem Gesamtindexwert können die Merkmalskombinationen als eindimensionale Zielgröße abgebildet werden. Außerdem ist der Niederlassung zum einen die Möglichkeit geboten, anhand des Erfüllungsgrades der einzelnen Merkmale Schwachstellen aufzudecken und detaillierte Vergleiche anzustellen. Getestet wurden folgende Teilbereiche:

„Autohaus innen“, „Kundenannahme“, „Beratung/Verkaufsgespräch“, „Fahrzeugangebot/Fahrzeugpräsentation“ sowie „allgemeine Aspekte/ Organisation“. Methodisch wurde dabei so vorgegangen, dass für das relevante Segment (potenzielle Käufer der A-Klasse) die Wichtigkeit der einzelnen Teilbereiche und die wesentlichen Aspekte durch Kundenbefragungen eruiert wurden. Pro Teilbereich wurden auf dieser Basis Fragen konzipiert, die beim Mystery Shopping zugrunde lagen. Die Abbildungen 4, 5 und 6 zeigen den Fragebogen bezüglich der Bereiche Autohaus innen, Beratung/Verkaufsgespräch sowie Fahrzeugangebot/Fahrzeugpräsentation.

⁴ Vgl. Hessler 1999, S. 62.

Niederlassung / Autohaus innen	
Allgemeine Atmosphäre und Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altmodisch, schlecht ausgeleuchtet, nicht genügend Platz, unsauber 3. Ordentlicher aufgeräumter Eindruck, normales Ambiente 5. Modern und attraktiv, sehr sauber, perfekte Beleuchtung, geräumig, wirkt kaufanimierend
Ansprechende Einrichtung/ Dekoration	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veraltete, beschädigte, unsaubere Einrichtung / Dekoration 3. Saubere und unbeschädigte Einrichtung / Dekoration 5. Moderne, großzügige und geräumige Einrichtung, zusätzliche Dekoration (Blumen etc.)
Angenehme Hintergrundmusik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es ist keine Hintergrundmusik vorhanden 3. Es läuft zwar Musik, aber sie ist zu laut bzw. trägt nicht zur Verbesserung des Ambientes und des Wohlfühlens bei 5. Bezogen auf Lautstärke und Art der Musik entsteht eine angenehme, kaufstimulierende Atmosphäre
Ausstellungs-/Verkaufsraum bzw. Büro ist sauber	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unordentlich, eng, alles zugestellt, schmutzig 3. Ordentlicher Eindruck, aufgeräumt, Platz für die Kunden 5. Alles in exzellentem Zustand, sauber und gepflegt, nirgends Staub erkennbar, keine vollen Aschenbecher

Abbildung 7: Orientierungshilfen zum Fragebogenteil Niederlassung/Autohaus innen

Wichtig war auch die einzelnen Aspekte der Fragenkomplexe zu gewichten. Hier wurden im Vorfeld Kundenbefragungen durchgeführt, um ein Gewichtungsverfahren zu ermitteln. Pro Autohaus konnten somit Fähigkeitswerte, Einzelindices und ein Gesamtindex ermittelt werden (vgl. Abbildung 8).

Aspekte	Gewichtung (A)	Fähigkeitswert (B)	Indices (A x B)
Fragenteil 1			Bereichsindex
...			
Fragenteil 2			Bereichsindex
...			
...			
...			
			Σ

Abbildung 8: Ermittlung der Indices

Um sich kontinuierlich zu verbessern und die gesetzten Ziele zu erreichen, kann das Mystery Shopping keine einmalige Untersuchung darstellen. Die Studie muss periodisch, beispielsweise einmal pro Jahr über einen längeren Zeitraum hinweg wiederholt werden, um die Kundenkontaktqualität durch identifizierte Maßnahmen nachhaltig steigern zu können.

Der für das Mystery Shopping ermittelte Kriterienkatalog bildet einen breiten methodischen Rahmen. Durch Hinzufügen oder Eliminieren von segmentspezifischen Kriterien lässt sich das Mystery Shopping auch auf andere PKW-Segmente (C-Klasse, E-Klasse, S-Klasse) übertragen. Ebenso ist durch Gewichtungsfaktoren zu berücksichtigen, dass Kunden der anderen Segmente den Kriterien, entsprechend ihren persönlichen Anforderungen und finanziellen Möglichkeiten, möglicherweise eine andere Bedeutung einräumen. Der nachfolgend abgebildete Zeilenausschnitt skizziert, wie die Ergebnisse eines Mystery Shopping in die Kunden-/Marktperspektive der Balanced Scorecard des Bereichs PKW integriert werden kann.

Strategische Zielsetzung	Messgröße	Zielwerte	Maßnahmen
Erhöhung der Kundenkontaktqualität (bezogen auf die Testbereiche des Mystery Shopping).	<ul style="list-style-type: none"> • Indexzahl des Mystery Shopping. • Benchmarks im lokalen Markt. 	200X: Gesamtindex > X% Ranking: unter den Top 3 im lokalen Bereich.	<ul style="list-style-type: none"> ☐ • Mitarbeiterqualifizierung (Verkäuferschulungsinhalte mit Ergebnis des Mystery Shopping abstimmen). ☐ • Maßnahmen aus jeweiligem Ergebnis des Mystery Shopping ableiten.

Abbildung 9: Erweiterung der Balanced Scorecard für den PKW-Verkaufsbereich

4 Fazit

In dem Beitrag wurde dargestellt, wie ausgehend von der Vision und Strategie eines Konzerns bis auf die Ebene der einzelnen Niederlassung auch das BSC-Konzept eine Verzahnung von jeweils übergeordneten Strategien und operativen Maßnahmen stattfinden kann. Zweifellos gilt bei der BSC-Einführung in erster Linie das Top-down-Prinzip. Es zeigt, sich jedoch, dass eine BSC, die „leben“ soll, nicht ohne Bottom-up-Elemente auskommt. So werden zwar bei DaimlerChrysler wesentliche Zielwerte wie die Umsatzrendite einer Niederlassung oder ein Zufriedenheitsindex vorgegeben. Auf der anderen Seite ist die Niederlassung frei, weitere Zielwerte zu definieren und die BSC nach den spezifischen Anforderungen zu konzipieren. Hier wurde dies am Beispiel eines Index für die Kundenkontaktqualität gezeigt. Gerade weil man der Ansicht war, dass für ein bestimmtes Kundensegment (potenzielle Käufer der A-Klasse) höhere Marktanteile durch Verbesserung von Beratung, Fahrzeugpräsentation, Ansprache, etc. möglich sei, wurden spezielle qualitative Faktoren des Kundenkontaktes eruiert. Im Rahmen eines Mystery Shopping wurde die Kundenkontaktqualität ermittelt. Daraufhin wurden Zielwerte für die BSC festgehalten und entsprechende Maßnahmen festgelegt. Wie bei anderen strategischen Zielwerten der BSC gilt es, diese Werte periodisch zu prüfen und gegebenenfalls, auf Basis neuer Mystery Shopping-Ergebnisse, die Werte zu aktualisieren.

Literatur

BODMER, C., VÖLKER, R.: Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer Balanced Scorecard, in: Controlling 10/2000 S. 17-23

DONLON, JAMES D. UND WEBER, AXEL: Wertorientierte Unternehmensführung im DaimlerChrysler-Konzern, in: Controlling, Heft 8-9/1999, S. 381-388.

HESSLER, ANDREA: Mystery Shopping: Was läuft falsch im Verkaufsgespräch, in: Absatzwirtschaft, Heft 11/1999, S. 60-63.

KAPLAN, ROBERT S. UND NORTON, DAVID P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.