

## Einleitung

Der Hoffnung, mit der Balanced Scorecard ein leistungsfähiges Konzept in Händen zu halten, welches strategieentwickelnd und –leitend dem Anwender den Brückenschlag zwischen Strategieinhalt, operativer Umsetzung sowie der Kontrolle abnimmt, kann das Ausgangskonzept BSC nicht gerecht werden.

Das Spannungsfeld zwischen Strategieentwicklung und Controlling wird in der Hoffnung auf das Leistungspotenzial dieses Instruments offenkundig. Existent, gut und bewährt sind die zahlreichen Instrumente der Zielerreichung. – Dringend von der orientierungslosen und konjunkturell rezessiv geplagten Führungselite erwartet sind praktikable und aussagefähige Hilfestellungen für die Strategieentwicklung; Strategiegeneratoren, die wieder verteidigungsfähige Konkurrenzvorteile generieren.

Ist deshalb die BSC schlecht? – Der Last von Kritik kann das Konzept Kaplan und Nortons ein Stück weit entrinnen: Einerseits wird nicht der Anspruch einer Strategieentwicklung erhoben. Durch die gegebene Systematisierung in Perspektiven würde eine Routinierung der Beraterzunft dieses Konzept auch schnell dem Weg der Portfoliomodelle folgen lassen. Diese wurden im Verlauf der Zeit von der Managementpraxis immer stärker unreflektiert übernommen und verkamen zu leeren Normstrategien ohne betriebsindividuelle Anpassung (Vgl. hierzu auch Böhler S. 179).

Andererseits führt die bewusst reduzierte Darstellung von Kennzahlen gerade zwingend auf eine Beschäftigung mit der Strategie hin. Wenn die BSC mit einem verdichteten Set von Kennzahlen die Unternehmensstrategie im Sinne eines Controlling kontrollieren will, wird sie zwangsläufig zum Bindeglied zwischen Strategieentwicklung und –umsetzung. Sie fordert die Auseinandersetzung mit und konsistente Bereitstellung von Zielsystemen und Strategieoptionen.

Wenn sich Unternehmen auf den Weg zu einer erfolgreichen „Strategiekarte“ Gedanken machen über inhaltlich kommunizierbare und konsistente Ziele, unterschiedliche Mittel und deren Umsetzung, so kann die Dynamik auch für weitere Anwendungsbereiche genutzt werden. Es erscheint daher keinesfalls abwegig, über eine „Marketing BSC“ nachzudenken.

Der vorliegende Beitrag möchte hier ansetzen. Ohne die bestehende Kritik des Ausgangskonzeptes zu umgehen, soll die Transformation der klassischen BSC in eine Marketing-BSC versucht werden. Hierzu wird man die strenge Perspektivenhierarchie genauso durchbrechen müssen, wie man über systemische statt lineare Zusammenhänge nachdenken muss.

Um einerseits kritischen Argumenten gerecht zu werden, andererseits aber auch das Konzept der BSC dem Marketing zu öffnen folgt der Beitrag der nachstehenden Struktur:

-

- 0. Einleitung: Immer neue Konzepte?
- 1. Ausgangspunkt: Die Problemkreise des Marketing-Management
- 2. Darstellung des Ausgangskonzeptes BSC: Die 4 Perspektiven
- 3. Kritikpunkte der BSC: Allgemein und aus Sicht des Marketing
- 4. Das Konzept der S<sup>2</sup>MS:
  - Systemisches Management
  - Die geänderten Dimensionen der BSC
  - Von der Vision zur Strategie
  - Steuerung mit der Scorecard
- 5. Praxisbeispiel
- 6. Fazit

## 1. Ausgangspunkt: Die Problemkreise des Marketing-Management

Marketing bleibt auch in Zeiten eines öffentlich wie privat immer weiter eingeschränkten Konsumverhaltens die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens. Bei in der Rezession permanent von Kürzungen bedrohten Marketingbudgets ist aber die erfolgreiche und dauerhaften Befriedigung von Kundenbedürfnissen ebenso in Frage gestellt wie das hierdurch unmittelbar bedingte Betriebsergebnis eines um Kundengunst werbenden Unternehmens. Denn zur Verwirklichung seiner Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess versucht zwar das Unternehmen durch Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten den Absatz der Produkte zu steigern oder in stagnierenden sowie schrumpfenden Märkten wenigstens zu halten, doch stehen dem Unternehmen im Rahmen des Marketing-Managementzyklus beginnend mit der Festlegung von marktorientierten Unternehmenszielen und Marketingstrategien bis hin zur Festlegung des optimalen Marketing-Mix gleich mehrere Probleme gegenüber. Durch diese nachfolgend charakterisierten Problemkreise wird ein strategisches Marketing-Controlling unabdingbar.

- **Festlegung von Zielen:** Will man der Gefahr eines „Muddling Through“ (Raffée 1984 aus Meffert) entgehen, so wird die Formulierung eines verbindlichen Zielsystems zum maßgeblichen Bestandteil der Marketingkonzeption: Zwischen Marketing- bzw. Unternehmenszielen bestehen konfliktäre, neutrale oder komplementäre

Beziehungen die dies unumgänglich machen. So erhöht z.B. eine Marktanteilssteigerung in aller Regel den Gewinn. Andererseits ist diese aber oft über eine intensivere Bearbeitung des Marktes erkauft, da hierzu ein intensivierter Außendienst sowie ein erhöhtes Werbe- und Verkaufsförderungsbudget notwendig werden. (Meffert, 7. Aufl.)

Dem modernen Marketing eröffnen sich gleich drei Ziel- bzw. Aufgabendimensionen:

- Die *marktbezogene* Aufgabe bzw. Zieldimension kann dabei ganz allgemein als Steuerung der Nachfrage beschrieben werden. Das Marketing-Management steuert Niveau, zeitlichen Anfall und Art der Nachfrage in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen.
- Mit den *umwelt- bzw. gesellschaftsbezogenen* Aufgaben ist insbesondere auf die soziale Verantwortung des Marketing-Managements hingewiesen. Das Gewinnstreben des Unternehmens wird hier durch Nebenbedingungen sozialer Art begrenzt (Human-Concept of Marketing, Dawson 1969). Rein ökonomische Entscheidungskriterien werden um ökologische, humanistische und ethische Maßstäbe ergänzt. (Weinhold 1978, Angehrn 1974)
- *Unternehmensbezogen* muss sich das Marketing durch Denken in Systemzusammenhängen den Interessenskonflikten zwischen absatzpolitischer Konzeption und Zielsetzung weiterer Unternehmensbereiche stellen. Den marktorientierten Prioritäten des Marketing stehen dort Teilbereichsziele von Forschung und Entwicklung, Produktions- und Lagerbestellstrategien sowie Einkaufs- und Finanzierungsmaßnahmen entgegen.

Gibt ein Unternehmen angestammte Geschäftsfelder auf, oder kommen diese aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen von Mikro- und Makroumwelt unter Druck, so muss zeitgleich in unternehmensbezogener, markt- und gesellschaftsbezogener Handlungsdimension agiert und entsprechende Zielfestlegung getroffen werden.

In jedem Fall muss eine Zielgewichtung vorgenommen werden. Handelt es sich um relativ gleichgewichtige Ziele oder stehen sie in einem Verhältnis von Ziel und Zielnebenbedingung?

- **Festlegung von Strategien:** Das Erreichen von Marketing- bzw. Unternehmenszielen kann nur über entsprechende Strategien sichergestellt werden. Allgemein lassen sich Marketingentscheidungen aber dadurch kennzeichnen, dass sie unter unvollkommenen Informationen über Prozesse getroffen werden müssen, die dynamisch, nichtlinear, verzögert, stochastisch und sich gegenseitig beeinflussend sind. (Kotler 1974 aus Meffert). Strategien wie auch daraus abzuleitende Maßnahmen müssen unternehmensbezogenen und marktbezogenen Gegebenheiten gerecht werden. Der Entscheidungsträger ist vor die Aufgabe gestellt, aus einer Vielzahl von Alternativen die beste Strategiewahl im Sinne der bestehenden Unternehmensziele zu treffen.
- **Festlegung von Maßnahmen:** Das Marketing-Mix beinhaltet die zu einem Zeitpunkt getroffene Auswahl, Kombination und Gewichtung von Marketinginstrumenten. Diese Festlegung kann als komplexes Allokationsproblem begriffen werden, da das

maximal verfügbare Budget auf die entsprechenden ziel- und strategiadäquaten Marketinginstrumente aufzuteilen ist. Auch sind verschiedene Marketinginstrumente nicht gleichwertig und daher als gleichgewichtig anzusehen. Während man zur Lösung statischer Entscheidungsprobleme die Theorie der Unternehmung, die Theorie des Verbraucherverhaltens oder als weiterführende Synthese die Marketingtheorie heranziehen kann, zeichnet sich das Allokationsproblem des Marketing-Mix durch seine besondere Komplexität und zeitliche Dynamik aus. Neben den heuristischen Ansätzen gelangen hier auch analytische Lösungsansätze wie die Methoden der Marginalanalyse (Dorfmann Steiner 1954, Palda 1969) und die Methoden der mathematischen Programmierung (Kotler 1971) an die Grenzen.

Keinesfalls als Lösung, allenfalls als Hilfsmittel für einen Teil der vorgenannten Problemkreise möchte dieser Beitrag die *Balanced Scorecard (BSC)* dem Marketing-Management und seiner Controllingaufgabe erschließen. Als ein – in besonderer Weise informationsverdichtender und dispositionsbezogener Extrakt sind Kennzahlen im Abbildungs- wie Lenkungszusammenhang als Controllinginstrument geradezu prädestiniert um die langfristige und damit strategisch orientierte Dimension zu erschließen.

Gerade hier setzt auch der Ansatz der Balanced Scorecard an. Kernidee des Ausgangskonzeptes ist die Umsetzung der Vision eines Unternehmens in Strategien, qualitative und quantitative Ziele und die zu ihrer Erreichung erforderlichen Maßnahmen. Die Planung, Kontrolle, Steuerung und Kommunikation erfolgt über ein abgestimmtes Kennzahlensystem.

Durch die Transformation des klassischen BSC-Ansatzes auf das Anwendungsgebiet des Marketing-Management soll für die „Strategiefindung“ und „Strategiedurchsetzung“ bei zudem intendierter Oberziel/Unterziel- und Ursache/Wirkungs-Auseinandersetzung eine Hilfestellung gegeben werden.

## **2. Darstellung des Ausgangskonzeptes BSC**

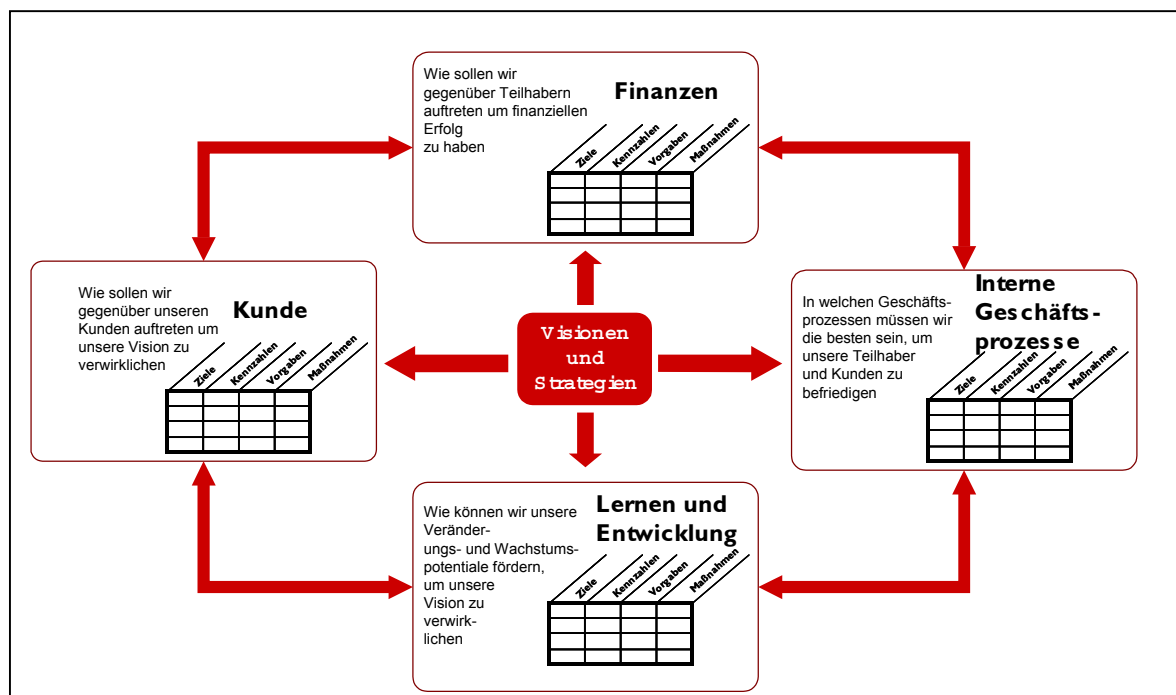
Bei dem Anfang der neunziger Jahre von Kaplan und Norton entwickelten Konzept der Balanced Scorecard (BSC) handelt es sich um ein Controlling- und Strategiekonzept zur Unternehmenssteuerung das über die bis dato einseitige, kurzfristige und vergangenheitsorientierte Ausrichtung von Rechnungswesen und Kennzahlensystemen hinausgeht. (Kaplan/Norton 1992, 1996a, 1996b, 1996c, 1997, 2001) Das Konzept misst neben dem Anlagekapital auch weichen Faktoren, wie dem intellektuellen Kapital der Mitarbeiter, effizienten Prozessen und der Güte von Kundenbindungen erfolgsrelevante Bedeutung zu. Wettbewerbsvorteile und Unternehmenswert resultieren auch aus dem Wissen und den Fähigkeiten der Beschäftigtengruppen und deren Aufgeschlossenheit und Willen zu permanentem Lernen. Damit reiht sich das Konzept in das Zentrum der „Performance Measurement“ - Ansätze. (Reichmann 2001)

„Die Balanced Scorecard gibt Auskunft darüber, welche Kenntnisse, Qualifikationen und Systeme Beschäftigte brauchen werden (Lernen und persönliches Wachstum), damit das Unternehmen innovativ sein sowie die

strategisch richtigen Kapazitäten und Leistungskräfte aufbauen kann (interne Prozesse), um marktgerechte Wertangebote machen zu können (Kunden), die letztlich zu einem höheren Shareholder-Value führen (finanzielles Ergebnis).“ (Kaplan/Norton 2001, S.61)

Die Grundidee der BSC besteht demnach darin, ein Konzept der Unternehmenssteuerung bereit zu stellen, das in mehrfacher Weise eine Balance herstellt (Speckbacher/Bischof 2000, 796), und zwar zwischen:

- kurz- und langfristigen Unternehmenszielen,
- monetären und nicht-monetären Kennzahlen,
- Spät- und Frühindikatoren (vorlaufende Indikatoren, Leistungstreiber),
- interner und externer Leistungsperspektive.



### Die Perspektiven des Kennzahlensystems der BSC

Ausgehend von der Kritik an den dominierenden (eindimensionalen) finanziellen Kennzahlensystemen verknüpft die BSC vier Perspektiven der Unternehmenssteuerung miteinander. Die Perspektivenhierarchie ist folgendermaßen aufgebaut:

**1. Finanzperspektive:** Die finanzielle Perspektive dominiert die Perspektivenhierarchie und zeigt an, ob die Umsetzung einer Strategie insgesamt zu einer ökonomischen Ergebnisverbesserung führt. Ziele und Kennzahlen der anderen Perspektiven sind mit den Zielen der Finanzperspektive über lineare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verbunden. Jede Kennzahl der BSC wird zum Bestandteil einer Kausalkette, die auf finanzwirtschaftliche Ziele ausgerichtet ist und die Strategie des Unternehmens widerspiegelt. (Kaplan/Norton 1997, S. 147)

**2. Kundenperspektive:** Die Kundenperspektive reflektiert die strategischen Unternehmensziele hinsichtlich existierender oder neu zu besetzender Kunden- und Marktsegmente. Über strategische Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen soll das Wertangebot

für die identifizierten Segmente abgebildet werden, durch welches das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erreichen möchte.

**3. Interne Prozessperspektive:** Die interne Prozessperspektive identifiziert diejenigen (ggf. auch neuen) Geschäftsprozesse, die für das Unternehmen von Bedeutung sind um einerseits Wertvorgaben der Kunden in den Zielmärkten und andererseits Erwartungen der Shareholder zu erfüllen. Es sind hier insbesondere die Mittel und Wege festzulegen, über die den Kunden ein spezifisches Wertangebot bereitgestellt, Produktivitätsverbesserungen realisiert und langfristig die Ziele der finanziellen Perspektive erreicht werden sollen (vgl. Forst 2000, 4; Kaplan/Norton 2001, 66).

**4. Lern- und Entwicklungsperspektive:** Für die Erreichung der Ziele aus den drei anderen Perspektiven ist eine betriebliche Infrastruktur notwendig. Diese wird von den Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive beschrieben. Drei Hauptkategorien dominieren hier: Qualifizierung von Mitarbeitern, Leistungsfähigkeit des Informationssystems sowie Motivation und Zielausrichtung von Mitarbeitern (Weber/Schäfer, S. 3ff.). So werden hier z.B. Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer Lernenden Organisation entwickelt.

### 3. Kritikpunkte der BSC

Nachfolgend sind einige Kritikpunkte der klassischen BSC aufgeführt. Die Darlegung dieser Punkte gliedert sich in

- a) *Allgemeine Kritik an der BSC*
- b) *Kritik an der BSC aus Marketing Sicht*
- c) *Kritik aus systemtheoretische Sicht*

#### ➤ Kritikpunkte aus allgemeiner Sicht

Klassisch als Top-down Ansatz formuliert  
Auf Zielkonflikte geht das Konzept nicht ein  
Ist Lernen quantifizierbar? Wird hierdurch der Lernprozess verkürzt?

#### ➤ Kritikpunkte aus Marketing-Sicht

Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt.  
Der Kunde wird zum zentralen Fokus  
des Unternehmens

➤ **Kritikpunkte aus systemtheoretischer Sicht**

Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind sehr komplex und erfordern ein Expertenwissen.

**Normaler Weg der BWL:**

Komplexitätsreduktion durch Modelle (zumeist linear)

**Systemtheorie:**

Gemeinsamkeiten komplexer Systeme suchen und Freiraum (Varietät) bieten. „Komplexität“ als Ordnung dieser Welt begreifen

Deshalb: Verstehen vernetzter Zusammenhänge

## 4. Das Konzept der S<sup>2</sup>MS

### 4. Das Konzept der S<sup>2</sup>MS:

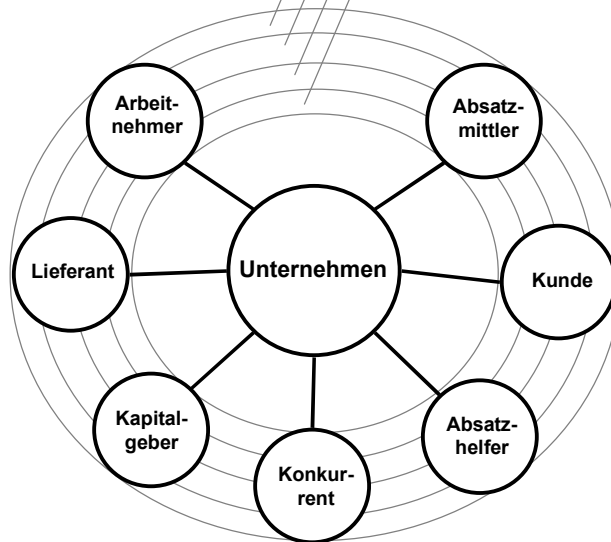
#### **Das Vorgehen:**

- Situationsanalyse und Prognose
- Die geänderten Dimensionen der BSC
- Bestimmung von zentralen Zielen
- Identifikation von zentralen Wirkungszusammenhängen
- Schrittweiser Aufbau eines Netzwerks
- Ermittlung von Restriktionen, zeitlichen Abhängigkeiten und Intensitäten, Abklären der Lenkungsmöglichkeiten
- Planen von Strategien und Maßnahmen
- Steuerung mit der Scorecard
- Kontrolle

#### 4. Das Konzept der S<sup>2</sup>MS:

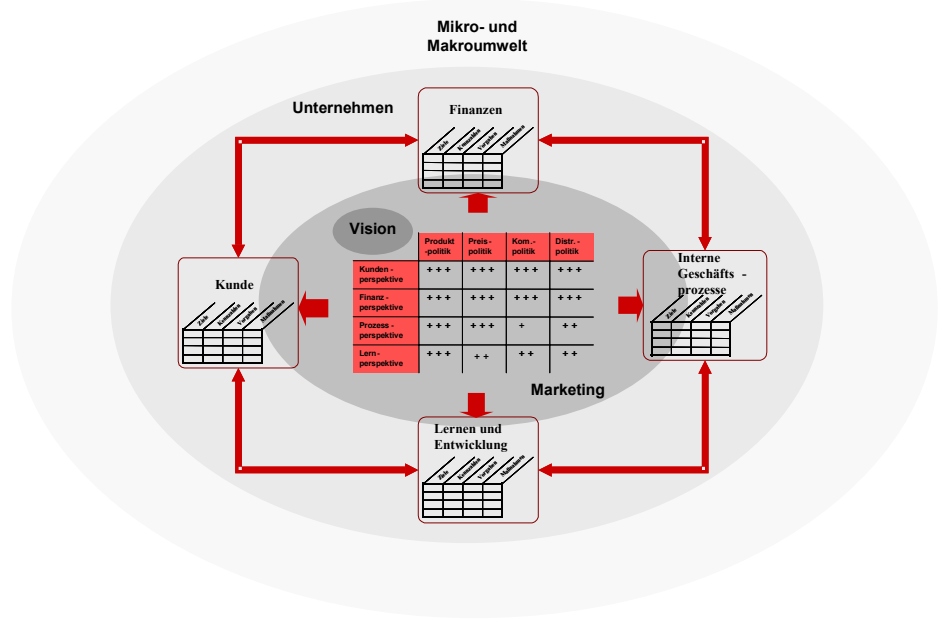
➤ Situationsanalyse und Prognose

Rechtliche Dimension  
 Soziale & Kulturelle Dimension  
 Technologische Dimension  
 Wirtschaftliche Dimension



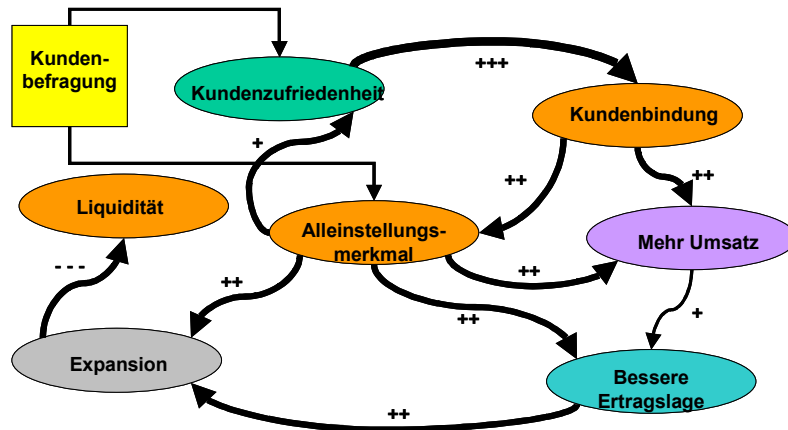
#### 4. Das Konzept der S<sup>2</sup>MS:

➤ Die geänderten Dimensionen der BSC



#### 4. Das Konzept der S<sup>2</sup>MS:

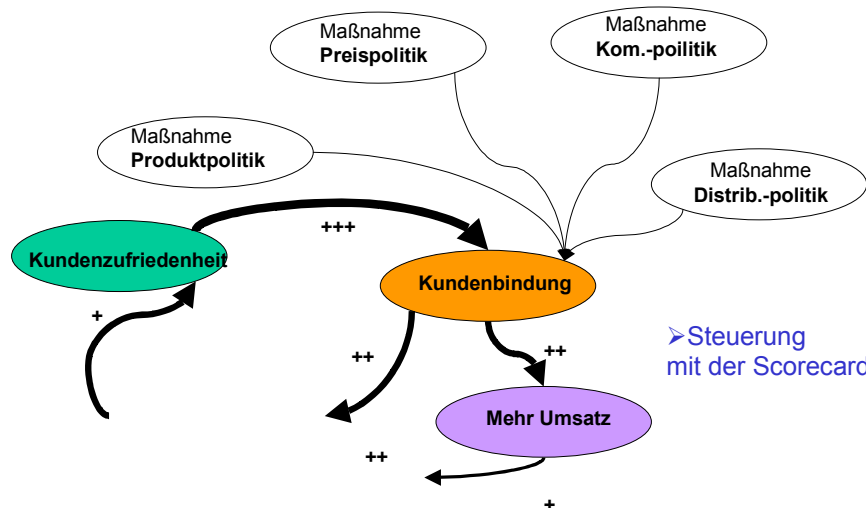
- Bestimmung von zentralen Zielen
- Identifikation von zentralen Wirkungszusammenhängen



- Ermittlung von Restriktionen, zeitlichen Abhängigkeiten und Intensitäten, Abklären der Lenkungsmöglichkeiten

#### 4. Das Konzept der S<sup>2</sup>MS:

- Planen von Strategien und Maßnahmen



- Steuerung mit der Scorecard

## 5. Praxisbeispiel



PORSCHE



### Gruppenaufgabe:

**Ausgangssituation:** Sie sitzen als Marketingleiter im Aufsichtsrat einer der vorgenannten Firmen. Bereiten Sie mit Ihrer Marketingabteilung die nächste Vorstandssitzung aus Marketingsicht vor: **Wo steht Ihr Unternehmen - wo wollen Sie hin ?**

**Arbeitshilfe:** Benutzen Sie die Balanced Scorecard und leiten Sie Maßnahmen des Marketing-Mix aus dem Ziel-/Wirkungsgeflecht der S<sup>2</sup>MS ab

## 6. Fazit

- Die klassische BSC ist kein Instrument zur Ableitung und Formulierung von Strategien
- Ein auf Innovationen und „soft facts“ ausgerichtetes Konzept kann auch dem Marketing dienen
- Dialog- und beteiligungsorientierte Wissenspotenziale von allen Mitarbeitern werden genutzt („lernende Organisation)
- Die schließt in den Rang eines Strategie-Entwicklungs-Controllings auf