

Kapitel 5 Steuerungsprozesse

Informationsmanagement/
Controlling



ENTWURF

Vertriebssteuerung mit der Balanced Scorecard

- 1 Die Balanced Scorecard (Aufbau)
- 2 Die Balanced Scorecard (Erstellung)
- 3 BSC zur Vertriebssteuerung
- 4 Vertriebssteuerung bei der Quelle AG



Warum?

"Der große Erfolg des BSC-Ansatzes ist nicht überraschend: Er unterstützt das Management bei der Priorisierung der strategischen Themen und beim Einsatz interner Ressourcen im Sinne der Unternehmensstrategie. Mit einem Wort: Die Strategieumsetzung wird wahrscheinlicher."

FAZ, 12.02.2001

In den letzten Jahren hat es sich als großes Problem für die Unternehmensführung herausgestellt, die Unternehmensstrategie in konkrete Handlungen umzusetzen. Die Balanced Scorecard (BSC), die Anfang der 90er Jahre von Kaplan und Norton entwickelt wurde, ist ein erfolgsversprechender Ansatz zur Lösung dieses Problems. Ihre Grundidee ist, die finanzielle Perspektive mit Perspektiven hinsichtlich der Kunden, der internen Prozesse und des Lernens zu erweitern. Die Leistung des Unternehmens im Ganzen wird damit im Gleichgewicht (Balance) zwischen den vier Perspektiven auf einem übersichtlichen Berichtsbogen (Scorecard) abgebildet. Viele Unternehmen gestalten ihre Geschäftstätigkeit inzwischen nach Maßgabe der Balanced Scorecard.

Im Vertrieb dagegen ist sie bis jetzt so gut wie nicht eingesetzt worden, dabei ist gerade hier ein Instrument nötig mit dem die Geschäftsprozesse strategisch gestaltet werden können. Daher eignet sich die BSC in besonders gut zur Steuerung des Vertriebs.

1 Aufbau der Balanced Scorecard

1.1 Entstehung

Die Balanced Scorecard wurde David P. Norton und Robert G. Kaplan 1990/91 als ganzheitliches Führungsinstrument entwickelt. Der Schwerpunkt liegt auf der Übertragung der Vision auf die Strategie des ganzen Unternehmens.

Sie schafft einen Rahmen und eine Sprache, um Vision und Strategie in einen klar definierten Satz von Zielen und Maßgrößen zu übersetzen.

1.2 Funktionen

Es lassen sich vor allem folgende Funktionen der Balanced Scorecard identifizieren:

- *Verbindungsfunktion:* Die BSC ermöglicht es, die langfristige Strategie eines Unternehmens mit der kurzfristigen Operation zu verbinden.
- *Fokussfunktion:* Aufmerksamkeit des Topmanagements wird auf vier wesentliche Perspektiven gelenkt.
- *Kommunikationsfunktion:* Die BSC übersetzt, erläutert und kommuniziert die Vision und die Strategie des Unternehmens.
- *Integrationsfunktion:* Die BSC betrachtet sowohl finanzielle als auch operative Leistungsdaten
- *Reduktionsfunktion:* Mit Hilfe der BSC wird aus der Vielzahl von Informationen nur die herausgefiltert, die sich auf strategierelevante Eckdaten konzentrieren.

1.3 Aufbau

Das Konzept der Balanced Scorecard will Informationen aus folgenden Unternehmensperspektiven in die Steuerung des Unternehmens einzubeziehen:

- Finanzwirtschaftliche Perspektive,
- Kundenperspektive,
- Unternehmensinterne Prozessperspektive und
- Innovations- und Wissensperspektive

Die Auswahl der Perspektiven soll vor allem helfen, Vision und Strategie zu erläutern und zu vereinfachen.

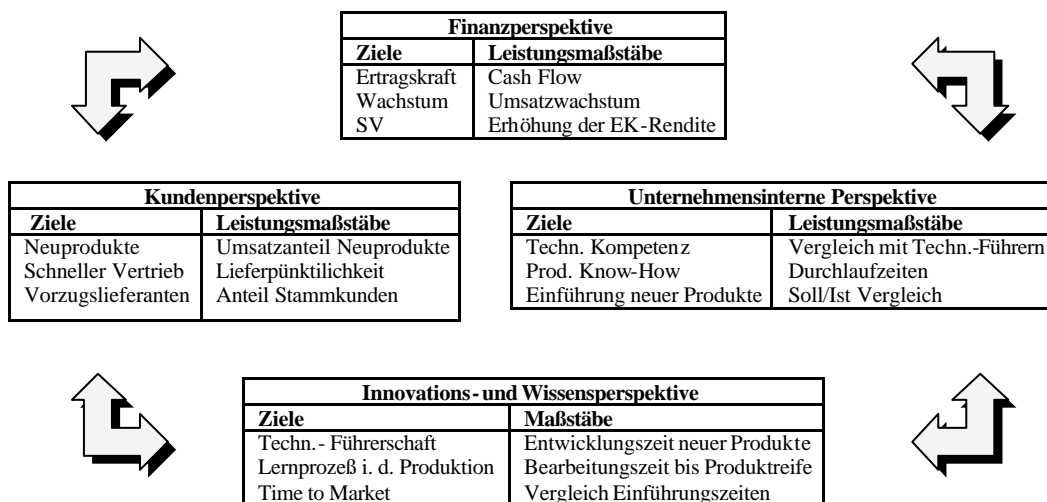


Abbildung 1

Einteilung der Leistungskennzahlen in vier Perspektiven

Vgl. Norton/Kaplan: Die Balanced Scorecard

1.3.1. Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Nach Norton und Kaplan ist es sinnvoll mit der finanzwirtschaftlichen Perspektive zu beginnen. Hier geht es um Erwägungen die sich auf Erhaltung oder Verbesserung der finanzwirtschaftlichen Lage beziehen. Im Mittelpunkt steht welche Position gegenüber den Shareholdern eingenommen werden soll. In dem gedanklichen Prozess werden klassische Ziele wie Ertrags- und Umsatzwachstum, Gewinn, Rentabilität, Kostensenkung usw. mit einbezogen.

1.3.2 Die Kundenperspektive

Die Kundenperspektive erörtert die Erfüllung der Kundenwünsche und deren Erwartungen und die damit verbundene Erreichung der finanziellen Ziele. Folgende Fragen sind nach Kaplan und Norton demnach zu klären:

- Wie wird das Unternehmen vom Kunden gesehen?
- Will man dieses Ansehen verändern?

- Welche Überlegungen und Maßnahmen sind für eine Veränderung notwendig?

Dieser Formulierungsprozess hilft, zu einer klaren Vorstellung über Zielkunden- und Geschäftssegmente zu kommen. Es ist hier bedeutsam die Wünsche der Kunden in Bezug auf Preis, Qualität und Service herauszufinden. Marktforschung ist hier deshalb unverzichtbar. In weiterer Folge müssen die Ziele des Unternehmens innerhalb der Kundenperspektive festgelegt werden. Nach Norton und Kaplan gibt es in dieser Perspektive zwei Gruppen von Kennzahlen. Zum einen so genannte Kennzahlengruppen, die für alle Branchen von gleicher Bedeutung sind (Marktanteil, Kundentreue, Kundenaquisition u.a.)

Zum anderen gibt es so genannte Leistungstreiber. Sie geben Auskunft darüber, was ein Unternehmen seinen Kunden bieten muss, um einen hohen Grad an Zufriedenheit, Treue, Akquisition und Marktanteil zu erreichen. Dieser Teil variiert von Branche zu Branche.

1.3.3 Die unternehmensinterne Perspektive

Hier beschäftigt sich das Management mit der Identifikation erfolgskritischer Prozesse. Diese so genannten Kernprozesse sind besonders wichtig, um Kunden und Finanzziele zu erreichen.

Im Mittelpunkt steht die Frage, inwieweit einzelne Unternehmensbereiche verändert werden können, um bereits formulierten Ziele besser gerecht zu werden. Es wird nicht nur versucht bisherige Betriebsprozesse zu verbessern, sondern auch sie neu zu gestalten.

Daraus wird eine vollständige, individuell gestaltete Wertschöpfungskette interner Prozesse geschaffen. Vor allem sind hier drei Hauptgeschäftsprozesse mit einzubeziehen:

- Innovationsprozess (besondere Bedeutung von Innovationen)
- Betriebsprozess (entwickelte und ausgewählte Produkte und Dienstleistungen den bestehenden Kundensegmenten anbieten)
- Kundendienst (after- sales- Service)

1.3.4 Die Innovations- und Wissensperspektive

Innovationen spielen im Rahmen der Innovations- und Wissensperspektive die herausragende Rolle. Inhalt der Perspektive ist die Entwicklung von Zielen und Maßnahmen, die dem nach Erfolg strebenden Unternehmen ein ausreichendes Lern- und Wachstumspotential liefern.

- Sie stellt damit ein Investitionspotential für die Unternehmen dar, die langfristige finanzielle Wachstumspotenziale verfolgen.

2 Erstellung der BSC

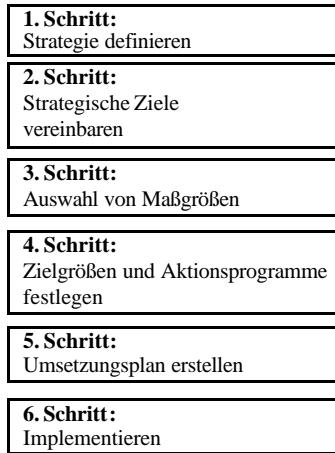


Abbildung 2
Ablauf der Erstellung und Implementierung der Balanced Scorecard
Vgl. Eschenbach: Die Balanced Scorecard

Horizontale Verknüpfung:
Von der Strategie über geeignete Messgröße zu Handlungsvorgabe

2.1 Analyse der Unternehmensstruktur

Zunächst muss ein Bild von der Unternehmensstruktur gemacht werden. Dies beinhaltet eine Analyse der strategischen Geschäftseinheiten.

Dazu eignen sich zum Beispiel Interviews mit den Abteilungsleitern und der Unternehmensleitung. Die im Rahmen dieser Interviews erkannten Schnittstellen bzw. Verknüpfungen liefern die Grundlage zur Entwicklung der BSC.

2.2 strategischer Zielsetzungsprozess

Hier werden die einzelnen Perspektiven nach strategischen Zielen durchsucht. Wobei die allgemeine Wettbewerbssituation und die jeweiligen Trends nicht aus den Augen verloren werden dürfen.

Pro Perspektive sollten drei bis vier Zielvorschläge gemacht werden.

Im Rahmen der Zielfindung sind vor allem die Ursache-Wirkungs-Beziehungen der einzelnen Ziele zueinander zu berücksichtigen. Mit Hilfe der BSC ist es möglich, eine Wirkungskette darzustellen, die nicht nur den konkreten Nutzen verdeutlicht, sondern auch den dafür erforderlichen Aufwand transparent machen.

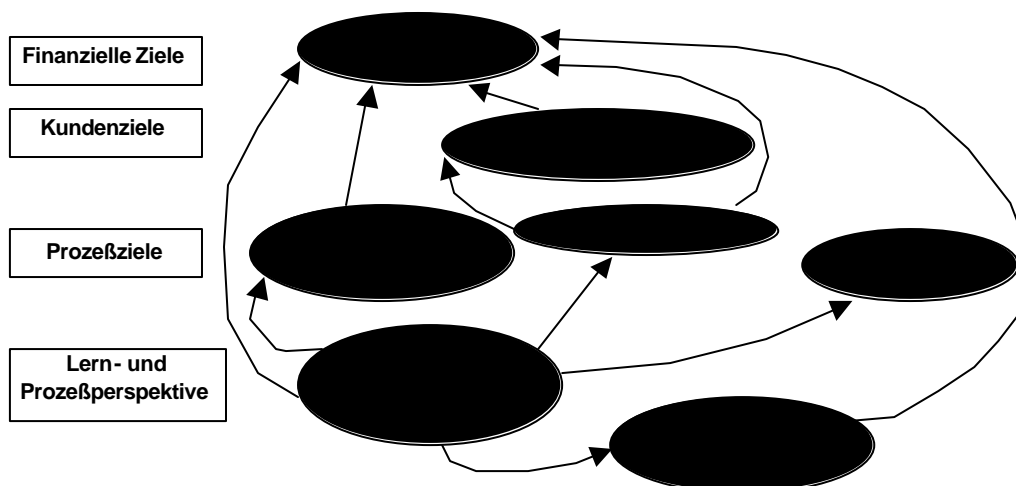


Abbildung 3
Bsp. Für Wirkungskett in der Balanced Scorecard
Vgl. Eschenbach: Die Balanced Scorecard

Vertikale Verknüpfung
Das „Zusammenspiel“ zwischen den Perspektiven.

Die Priorisierung von Zielen kann sich aber als schwierig gestalten, da neben den neu herausgebildeten Zielgrößen, die bestehenden weiterhin bedeutsam sind.

Wie jedes andere System auch, benötigt die Balanced Scorecard eine Rückkopplung der Ergebnisdaten und somit eine Kontrolle auf durchgehende Wirkungszusammenhänge.

2.3 Auswahl und Gestaltung von Kennzahlen

Sind strategische Ziele vereinbart, werden geeignete Maßgrößen gesucht. Diese Kennzahlen stellen die Verbindung der Strategie mit dem operativen Geschehen dar. Die Ermittlung der Kennzahlen erfolgt erst nachdem die Ziele festgelegt sind, um zu vermeiden dass Schwierigkeiten bei der Messung den Zielfindungsprozess beeinflussen.

Die BSC sollte in einem ausgewogenen Verhältnis aus Leistungstreibern (Frühindikatoren) und Ergebniskennzahlen (Spätindikatoren) bestehen.

Bei diesem Punkt sind noch häufige Fehler beim Aufbau des Kennzahlensystems zu vermeiden: zu viele Messgrößen, unausgewogene Kombination von Spät- und Frühindikatoren, Konzentration auf monetäre Größen, fehlende logische Verknüpfung mit den strategischen Zielen, nicht adäquate Relation von Kosten und Nutzen, fehlende Transparenz.

2.4 Die Implementierung der BSC

Wenn die Balanced Scorecard für das Gesamtunternehmen erstellt ist, wird das Instrument in allen Unternehmensbereichen verankert. Dazu eignen sich folgende Instrumente:

- Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme,
- Zielbildungsprogramme,
- Verknüpfung mit Anreizsystemen und
- Integration in den Planungs- und Budgetierungsprozess

2.5 Vor und Nachteile der BSC

Vorteile	Nachteile
Richtet Vision und Strategie an den kritischen Erfolgsfaktoren aus	Umfassende Marktkenntnis ist unentbehrlich
Die Strategie wird klar verständlich, überprüfbar und kommunizierbar	Selbstdisziplin auf allen Managementebenen ist ebenso wie intensive Überzeugungsarbeit des Managementteams erforderlich
Starke Zukunftsorientierung, Loslösung von den schwerpunktmäßigen Betrachtung vergangenheitsbezogener Daten.	Hochmotivierte, zukunftsorientierte Manager sind Voraussetzung
Betonung der Ausgewogenheit zwischen den vier Perspektiven	Voraussetzung sind hohe Qualifikationen des Middle- Managements als den konkret Verantwortlichen für die konkrete und richtige Vermittlung an die Mitarbeiter
Durch Kohärenz und Korrelation zwischen den Zielen aller Organisationsebenen existieren klare und konkrete Vorstellungen,	Gefahr, dass der Unternehmenserfolg nur Anhand eines einzigen kritischen Erfolgsfaktors ohne die Berücksichtigung

Abbildung 3
Vor und Nachteile BSC
Vgl. Eschenbach: Die Balanced Scorecard

auf welche Weise die Ergebnisse (Ziele) erreicht werden können
--

qualitativer Aspekte gemessen wird

3 Die BSC als Instrument der Vertriebssteuerung

Im Vertrieb hat die BSC ein enormes Potential. Gerade hier ist ein Instrument nötig, mit dem Geschäftsprozesse strategisch gestaltet und gesteuert werden können. Darüber hinaus lassen sich hier besonders gut die Kennzahlengestützten Informationssysteme mit den geltenden Entlohnungs-Prinzipien verknüpfen. Sie ermöglicht hier ein ganzheitliches, effektives Vorgehen, bei dem garantiert wird, dass jeder Verkäufer die übergeordneten Geschäftsziele im Auge behält. Um den Erfolg zu garantieren müssen die Geschäftspartner aber voll mit einbezogen werden.

3.1 Die Einführung der BSC zur Vertriebssteuerung

Wie oben schon erwähnt ist die Einführung der Balanced Scorecard keine leichte Aufgabe. Es ist nötig die bisherigen Methoden des Vertriebs kritisch zu hinterfragen und gleichzeitig neue zu beschreiten. Gerade im Vertrieb die auch als „heilige Kuh“ des Unternehmens gilt ist dies besonders schwierig.

3.2 Besondere Schwierigkeiten des Vertriebs

Im Vertrieb ist die Arbeits- und Betrachtungsweisen eher traditionell, daher ist es besonders schwierig ein Instrument wie die BSC einzuführen.

In den letzten Jahren durchliefen fast alle Märkte Entwicklungsprozesse, die mit Schlagworten wie „Individualisierung“ und „erhöhtes Anspruchsniveau“ geprägt waren. Deshalb haben viele Unternehmen darauf reagiert und ihren Vertrieb in dezentral geführte Profitcenter Einheiten umgewandelt. Die Schwierigkeit liegt vor allem daran, dass je dezentraler der Vertrieb ausgerichtet ist, desto schwieriger ist es die Unternehmensstrategie am Markt einheitlich umzusetzen.

Dazu kommt noch, dass Verkäufer eine generelle Abneigung gegenüber Analysen, Planungen und Schriftlichkeit haben. Deswegen ist meist nicht geklärt, was die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Vertriebsarbeit sind.

Zudem ist ein Problem der Profit-Center, dass jeder auf die Optimierung der eigenen Umsätze konzentriert ist.

Profit-Center:

Aufteilung des Unternehmens in Sparten mit eigener Gewinnverantwortung.

3.3 BSC-Einführung als Organisationsentwicklung

Aufgrund der oben genannten Probleme gelingt die Einführung der BSC oft nur im Zuge eines Prozesses, der eine Abkehr vom traditionellen,

Umsatzorientierten, hierarchischen Prinzip bewirkt, hin zu einer neuen Organisationsstruktur.

4 Vertriebssteuerung bei der Quelle AG

In diesem Punkt wird die BSC zur Vertriebssteuerung am Beispiel der Quelle AG vorgestellt. Da bisher nicht viele Unternehmen ihren Vertrieb mit der BSC steuern ist dies auch das einzige Beispiel. Es ist in ähnlicher Art und Weise auch auf andere Vertriebe übertragbar.

4.1 Die Ausgangssituation

4.1.1 Die Quelle AG und ihre Händler

Aus der Praxis...

Die Quelle AG und ihre Händler

Die Quelle AG deckt mit ihren über 100 Tochter und Beteiligungsgesellschaften die gesamte Bandbreite des Universal- und Spezialhandels ab. Das Tätigkeitsgebiet erstreckt sich wesentlich auf die drei strategischen Geschäftsfelder „Quelle AG“, „Spezialversand“ und „Ausland“. Erweitert wurde das Portfolio durch das Geschäftsfeld „inländische Tochtergesellschaften“ mit leistungsfähigen Dienstleistungsunternehmen, die sowohl gewerbliche als auch Endkunden erfolgreich betreuen. Zudem hat sich Quelle als Pionier im E-Commerce ein weiteres strategisches Geschäftsfeld erschlossen.

Als Einzelgesellschaft ist die Quelle AG das umsatzstärkste Verbandsunternehmen Europas. Sie befindet sich in einem permanenten Wandel. Von der eher traditionsbewussten Führung unter Schickedanz hat sich das Fürther Unternehmen inzwischen in ein modernes weltweit tätiges Versandunternehmen gewandelt. Der Erfolg der Mutter basiert vor allem auf der vielfältigen Vertriebsstruktur. Das Geschäft stützt sich auf Einzelkunden, Sammelbesteller und die so genannten Quelle-Technik-Center. Als zusätzlichem Vertriebsweg dienen der Quelle AG 6500 Händler die die Quelle-Shops betreiben.

Die Quelle-Shops sind kleine bis mittlere Einzelhandelsgeschäfte. Sie werden von selbstständigen Handelsvertretern geführt, den Quelle-Partnern. Quelle ist demnach bei der operativen Geschäftsführung nicht weisungsbefugt. Bei allen von den Vertragshändlern ausgehenden Maßnahmen im Bereich Schulung, Marketing und Werbung erfolgt die Umsetzung durch den Partner also im eigenen Interesse. Auch Aktionen im Geschäft und der Umgang mit dem Endkunden liegen ganz an dem Partner.

Der Verkauf der Ware erfolgt im Namen der Quelle AG. Die Partner arbeiten auf Provisionsbasis und tragen davon alle anfallenden Kosten. Der Vorteil für den Partner besteht darin, dass sie nicht in Lager und Waren investieren müssen.

4.1.2 Die Probleme des Vertriebssystems

Das Vertriebssystem der Quelle AG mit den Shops als selbstständigem Vertriebsweg innerhalb des Konzerns wurde 1972 eingeführt. Danach wurde

eine konsequente Ausdehnungsstrategie verfolgt, die in erster Linie auf schnelles Wachstum durch flächendeckende Besetzung aller möglichen Standorte setzte.

Noch bis Anfang der 90er Jahre trug diese Strategie Früchte, ab Mitte der 90er aber kämpfte der Vertriebsweg mit wachsenden Problemen wie Umsatzrückgang, einer steigenden Fluktuationsquote und einer nicht immer ausreichenden Qualifikation der Quelle Shopbetreiber.

Es wurde versucht über den Einsatz von z.B. Verkaufswettbewerben diesem Trend entgegenzusteuern, was aber den Grundlegenden Trend nicht aufhalten konnte:

- Die kaufmännisch korrekte Führung eines Shops überforderte die meisten Mitarbeiter.
- Die von Quelle gewährte Unterstützung war zwar passend für den durchschnittlichen Shop, aber in den wenigsten Fällen eine Lösung für individuelle Probleme.
- Untereinander hatten die Shop-Betreiber kaum Kontakt und konnten sich auch über diesen Weg nicht über ihre Probleme auseinandersetzen.

Alles in allem führte das bei vielen Partnern zu Frustration und einer ablehnenden Haltung gegenüber dem Konzern.

4.1.3 Notwendigkeit von Veränderungen und daraus resultierende Forderungen

Damit war klar, dass sich etwas verändern musste. Dazu bedurfte es eines neuen Anstoßes, um eine Stimmung des Aufbruchs zu erzeugen. Notwendig dazu war ein Instrument, das passive Betreiber von Quelle-Shops zu aktiven Geschäftspartnern machen. Sie sollten vor allem als selbstständige Unternehmer flexibel auf die jeweiligen Markterfordernisse reagieren.

Gleichzeitig sollte ein System eingesetzt werden, welches langjährige, verdiente Partner belohnen und wieder stärker in den Konzern einbinden konnte. Das Leitbild war eine „große Quelle-Familie schaffen“.

Darüber hinaus mussten auch die Bedürfnisse der einzelnen Fachabteilungen berücksichtigt werden. Besonders der betreuende Außendienst erwartete ein Grundkonzept für die Shops das sich in Akquisitionsgesprächen überzeugend präsentieren lässt.

Die unterschiedlichen Forderungen und Wünsche konnten nur erfüllt werden, wenn es gelang, zwei strategische Ziele zu erreichen:

1. *Motivationsschub durch ein Anreizsystem.* Dieses muss auf die BSC abgestimmt sein, um eine hohe Identifikation und Motivation bei den bereits bestehenden Partnern zu erreichen. Gleichzeitig wird es auch für potentielle Shop-Betreiber interessanter einzusteigen, wenn das System auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten ist.

2. *Optimierung der Außendienstunterstützung.* verbesserte individuelle Betreuung und Unterstützung

Angebot und Serviceleistung konnten so noch besser auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt werden, das Geschäftsergebnis der Shops und somit des gesamten Vertriebswegs verbessert werden.

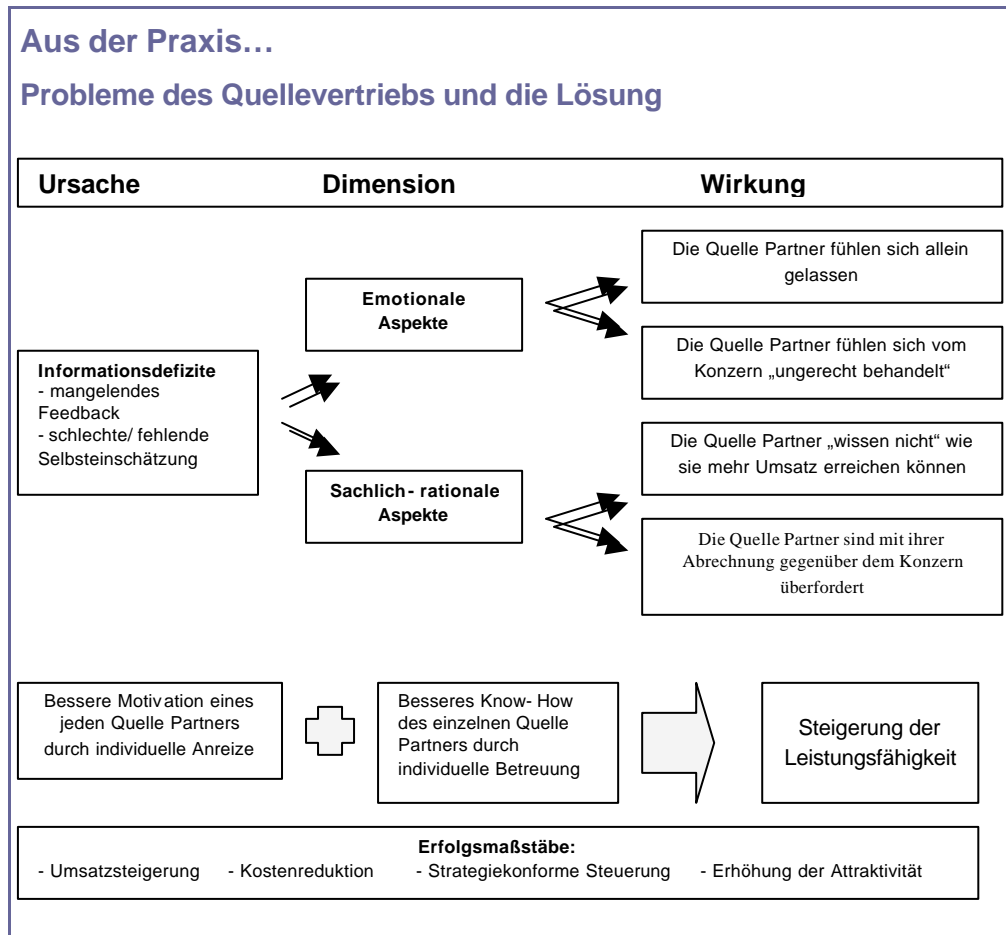


Abbildung 4
 Die Probleme in den
 Quelle Shops
 Vgl. Mende/Stier

Abbildung 5
 Wie die Probleme gelöst
 werden sollen
 Vgl. Mende/Stier

4.3 Einführung der Balanced Scorecard

Aufbauend auf diesen Problemen bestand der Lösungsansatz darin, das Kennzahlensystem der BSC mit passenden Anreizsystemen zu verkoppeln und beides in einem übergeordneten Steuerungssystem zusammen zu fassen.

Hierbei konnte ein natürlicher Vorteil der BSC ausgenutzt werden, denn in keinem anderen Unternehmensbereich ist der Zusammenhang von Erfolg und Entlohnung bzw. Misserfolg und Sanktion so deutlich, da der wirtschaftliche Erfolg direkt zur Existenzsicherung beiträgt.

Die BSC als reines Controlling-Instrument einzuführen war aber noch nicht genug. Die Schwierigkeit war nicht den unterschiedlichen Shop-Profilen gerecht zu werden und es einem breiten Adressatenkreis verständlich zu

machen, sondern es attraktiv zu gestalten, um so zu erreichen dass die Mehrheit der Shop Besitzer mitmacht.

4.3.1 Leistungen erfassen und belohnen

Das Partnernetz der Quelle AG ist sehr vielschichtig. Die Umsatzgrößen der Shops variieren von 25000 bis zu einer Million Euro, die Shopgrößen zwischen 20 und 300 Quadratmetern.

Im ersten Schritt wurden alle Informationen, die über die Partner vorlagen, aufgelistet (über 125 Faktoren). Danach folgte die Analyse wie diese Faktoren zum Gesamterfolg beitragen.

So gibt es neben dem Umsatz eine Reihe anderer bewertbarer Kernkompetenzen die einen erfolgreichen Shop ausmachen:

- Die Retourenquote: Versandhandel geht nicht ohne Retouren, aber je weniger desto besser
- Die Kundenzahl und damit die Zahl der Adressaten die einem Shop zugeordnet werden können. Dies ist ein wichtiger Faktor für die Geschäftstüchtigkeit des Inhabers.
- Die Beteiligung an Verkaufswettbewerben sowie an Umfragen lässt Schlüsse auf das unternehmerische Engagement zu.

Die Ergebnisse müssen aber trotzdem für alle 6500 Shops transparent und veröffentlichungsfähig sein, was bedeutet, dass alle Kriterien zum selben Zeitpunkt, in der selben Skalierung, mit den gleichen Kriterien erhoben werden müssen.

4.3.2 Umsetzung in die Balanced Scorecard

In einem zweiten Schritt wurden die verschiedenen Komponenten in die Systematik der Balanced Scorecard eingeordnet. Hier galt es, die ursprüngliche Bedeutung der BSC den Besonderheiten der Quelle AG anzupassen und sie in drei grundlegende Bereiche aufzuteilen. Diese Vereinfachung und Übersetzung machte das Beurteilungssystem für die Quelle-Partner verständlich.

Vorraussetzung für ein dauerhaft tragfähiges System ist natürlich auch eine gerechte und gleiche Behandlung der Mitarbeiter. Die oben erwähnte Heterogenität der Shops wurde damit ausgeglichen, indem Gewichtungen entwickelt wurden, die den Möglichkeiten der jeweiligen Standorte Rechnung trugen. Bei großen Quelle-Partnern müssen Faktoren anders gewertet werden als bei kleinen, umsatzschwachen Shops. Zusätzlich kann ein Korrekturfaktor zugewiesen werden, der z.B. regionale Ungleichgewichte berücksichtigt. So wird etwa die Anzahl der Kundenadressen nicht absolut gemessen sondern im Verhältnis zur Zahl der ansässigen Haushalte.

So ergab sich ein Bewertungssystem, in dem die Beurteilungen des Vorjahrs die Bewertungskriterien für das laufende Jahr bestimmen.

Das direkte Arbeitsumfeld hingegen kann nur bedingt beeinflusst werden, deshalb wurde nach „Motivatoren“ gesucht die aus der Arbeit heraus wirken.

Motivatoren:

Anreize die als Verhaltens auslöser fungieren. Darau ergibt sich ein motivierenc Verhalten.

4.3.3 Lenken mit der Balanced Scorecard

Die Steuerungswirkung der Quelle-BSC ergibt sich nun aus der Kopplung von Leistungskriterien und Motivatoren mittels eines Punktbewertungsverfahrens. Für die Erreichung bestimmter Punktzahlen erhält der Quelle-Partner nun Punkte, für die er je nach Anzahl eine entsprechende Belohnung enthält. Bei der Zuteilung der Punkte kommt es insbesondere auf zwei Punkte an:

1. Transparenz – jeder Partner muss wissen warum er wann Punkte erhält.
2. Gesamtergebnis – es kommt immer auf die Gesamtpunktzahl an, verschiedene Leistungsparameter können so ausgeglichen werden.

So ergibt sich ein Gesamtpunktstand pro Geschäftsjahr, den so genannten Sternwert, für die es dann unterschiedlich hohe Prämien (Motivatoren) gibt.

Aus der Praxis...

Das Sternepartnerprogramm

1. Einführung

Vorraussetzung für das Programm war die Einführung eines neuen EDV -Systems um die Kennzahlen sinnvoll bilden zu können. Es ist möglich Skalierung, Korrektur und Gewichtung manuell zu verändern, sodass jederzeit Veränderungen durchgeführt werden können.

Außerdem ist das Programm so flexibel, dass Kennzahlen permanent verändert, ausgetauscht oder gelöscht werden können. Die Gewichtung der Punkte ist dadurch natürlich auch möglich. Abbildung 6 zeigt wie das Sternepartnerprogramm funktioniert.

2. Umsetzung

Parallel zur Einführung des Sternepartnerprogramms wurden alle existierenden Qualifikationsmaßnahmen überprüft und in das Sternepartnerprogramm mit einbezogen.

Wenn bei einem Partner beispielsweise Defizite im Hinblick auf die Kennzahl „Retourenquote“ bestehen, so bekommt er genau dazu Hilfe. Zusätzlich werden Seminare für Neueinsteiger und Basistrainings für „alte Hasen“ an.

Aufgrund der Stellung der Quelle-Partner ist die Teilnahme an dem kompletten Sternepartner-Programm freiwillig.

Von Anfang an war klar, dass sich das Programm nur durchsetzt und von den Partnern angenommen wird wenn das Gesamtsystem für alle transparent und nachvollziehbar ist. Entsprechend wichtig war es die richtigen Kommunikationsmaßnahmen auszuwählen.

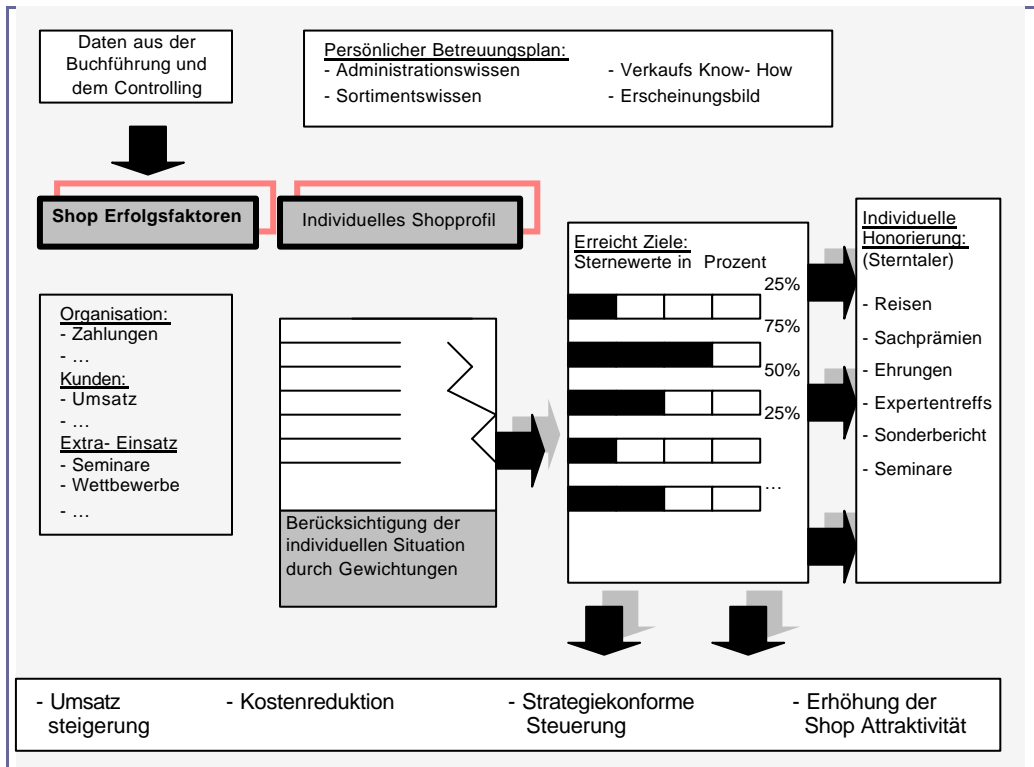


Abbildung 6
 Wie das Sternepartne
 programm funktioniert
 Vgl. Mende/Stier

Dazu wurde die „Sterne-Info“ als Mitarbeiterzeitschrift eingeführt, die Quartalsweise erscheint. Sie erhält unter anderem „Best Practice“ – Berichte und Aktionschecklisten zu verschiedenen Themen. Mitarbeiter haben die Möglichkeit ihre Erfahrungen auszutauschen und Informationen aus ihrem Arbeitsumfeld weiterzugeben. Im Sterne-Info werden außerdem alle Aktionen im Rahmen des Sternepartner-Programms vorgestellt, sowie aktuelle Informationen aus der Sternepartner-Akademie vorgestellt.

3. Erfolge des Programms

Resonanz und Ergebnisse des ersten Jahres mit dem Sternepartnerprogramm waren sehr positiv.

Eine Umfrage unter 1000 Quelle-Partnern ergab, dass etwa 87 % das Sterneprogramm mit gut oder sehr gut bewerteten. Nur 0,8 % der Befragten waren mit ihrer Einteilung nicht zufrieden. 71 % identifizierten sich mit dem Programm so stark dass sie ihre Urkunden im Laden aushingen.

Es hat sich bei den Partnern ein stark positives Konkurrenzdenken entwickelt. Viele Partner aus dem unteren Mittelfeld hat der Ehrgeiz gepackt und wollen in den nächsten Jahren viel besser abschneiden. 37.4 % konnten dann im zweiten Jahr schon einen Aufschwung verzeichnen und damit einen deutlichen Aufschwung.

Umsatzsteigerungen, Erhöhung der Teilzahlungsumsätze und eine wesentlich bessere Standortausschöpfung beweisen die Wirksamkeit des Programms.

Interessante Literatur zum Thema

Eschenbach, R.; Haddad, D.

Die Balanced Scorecard; Führungsinstrument im Handel; Wien, 1998.

Norton, R.; Kaplan, R.

Die Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, 1997.

Mende, M.; Stier, S.

Den Vertrieb steuern mit der Balanced Scorecard; in: Harvard Business Manager: 2/2002; 2002



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>