

Klein, Nicole

**Working Paper**

## Die Balanced Scorecard als Basis einer Customer Care Scorecard zur Konzeption einer systematischen Kundenpflege

Tübinger Diskussionsbeiträge, No. 322

**Provided in Cooperation with:**

University of Tuebingen, Faculty of Economics and Social Sciences, School of Business and Economics

*Suggested Citation:* Klein, Nicole (2009) : Die Balanced Scorecard als Basis einer Customer Care Scorecard zur Konzeption einer systematischen Kundenpflege, Tübinger Diskussionsbeiträge, No. 322, Eberhard Karls Universität Tübingen, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Tübingen, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:21-opus-41817>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/40316>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

**Die Balanced Scorecard als Basis einer  
Customer Care Scorecard zur Konzeption  
einer systematischen Kundenpflege**

Nicole Klein

Tübinger Diskussionsbeitrag Nr. 322  
September 2009

Wirtschaftswissenschaftliches Seminar  
Mohlstraße 36, D-72074 Tübingen



Dr. Nicole Klein

Externe Dozentin am Lehrstuhl für Marketing

Sindelbachstrasse 31

D – 70567 Stuttgart

Fon: 0171 – 577 511 4

Mail: [nicole.klein@gmx.de](mailto:nicole.klein@gmx.de)

# **Die Balanced Scorecard als Basis einer Customer Care Scorecard zur Konzeption einer systematischen Kundenpflege**

## Abstract

Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Zeit hat gezeigt, wie schwierig es für die Unternehmen ist, langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Nachdem in der Vergangenheit die meisten Faktoren innerhalb der Firmen wie beispielsweise Kosteneinsparungen oder Prozessoptimierung bereits auf dem Prüfstand waren und optimiert wurden, erkennen immer mehr Unternehmen die Bedeutung ihrer Kunden und der damit verbundenen Gestaltung der Anbieter-Kundenbeziehungen. Bislang sind die Ansätze in dieser Richtung häufig noch zu unstrukturiert und daher kaum in der Lage, das mögliche Erfolgspotential auszuschöpfen.

Dieser Beitrag stellt einen auf Basis der Balanced Scorecard entwickelten Customer Care Ansatz vor, der es Unternehmen ermöglicht, die Beziehungen zu ihren Kunden systematisch zu professionalisieren und somit die Chance zur Erreichung höherer Unternehmensziele zu nutzen. Zudem wird die Problematik aufgegriffen, so genannte Soft Facts zu quantifizieren und somit hinsichtlich ihrer Beiträge zur Zielerreichung überprüfbar zu machen und sie so den bislang vorherrschenden Hard Facts anzupassen.

Keywords: Balanced Scorecard, Customer Care, Kundenorientierung, Kundenbetreuung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung

JEL Classification: M 21

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
1. Einleitung .....	5
2. Das Konzept der Balanced Scorecard.....	5
2.1 Die Perspektiven der Balanced Scorecard .....	6
2.2 Operationalisierung der Strategie durch Kennzahlen .....	7
2.3 Chancen und Risiken der Balanced Scorecard.....	10
3. Das Konzept der Customer Care Scorecard.....	13
3.1 Definition .....	13
3.2 Das 4-B-Modell.....	14
3.3 Die Customer Care Scorecard.....	16
3.4 Die strategische Zielentfaltung der Customer Care Scorecard .....	17
4. Fazit.....	19
Literaturverzeichnis.....	20

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton.....	6
Abbildung 2: Die Säulen des 4-B-Modells .....	14
Abbildung 3: Die Perspektiven der Customer Care Scorecard.....	17
Abbildung 4: Die strategische Zielentfaltung des Customer-Care-Ansatzes.....	18
Abbildung 5: Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Customer-Care-Konzept.....	19

## 1. Einleitung

Das Konzept der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton ist zwar bereits seit deren Veröffentlichung in der Harvard Business Review von 1992 bekannt, jedoch findet es erst langsam seinen Platz in den operativen Bereichen deutscher Unternehmen. Daher wird hier zunächst das Grundkonzept einschließlich vorhandener Chancen und Risiken vorgestellt, bevor auf die Besonderheiten der Methodik hinsichtlich des Themenbereiches Customer Care eingegangen wird.

## 2. Das Konzept der Balanced Scorecard

Das Grundkonzept der Balanced Scorecard ist die Transformation der Vision eines Unternehmens in ein integriertes System qualitativer und quantitativer Zielsetzungen.<sup>1</sup> Dies bedeutet eine Ermittlung nicht finanzieller Messgrößen zusätzlich zu den in Führungsetagen bislang eher genutzten finanziellen Kennzahlen, und zwar bevor sich Ersterer als „drivers of future financial performance“ finanziell niederschlagen und lediglich ex post Maßnahmen anhängig sind.<sup>2</sup> Denn genau dies zeigt die Problematik von Finanzkennzahlen: Durch die Vergangenheitsorientierung ist es in der Regel zu spät, wenn die harten Fakten eine schlechte Performance bescheinigen und eine Kurskorrektur nur unter erheblichem Mehraufwand möglich ist. Des Weiteren gewinnen die qualitativen Faktoren, welche bislang häufig aufgrund der mangelhaften Überprüfbarkeit vernachlässigt wurden, immer mehr an Bedeutung auch hinsichtlich der Unternehmenssteuerung, insbesondere in Unternehmen, in denen der Kundenpflege eine besondere Bedeutung zukommt, was naturgemäß in vielen Branchen der Fall ist. Somit ist in diesem Umfeld die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument durchaus in Betracht zu ziehen.<sup>3</sup>

---

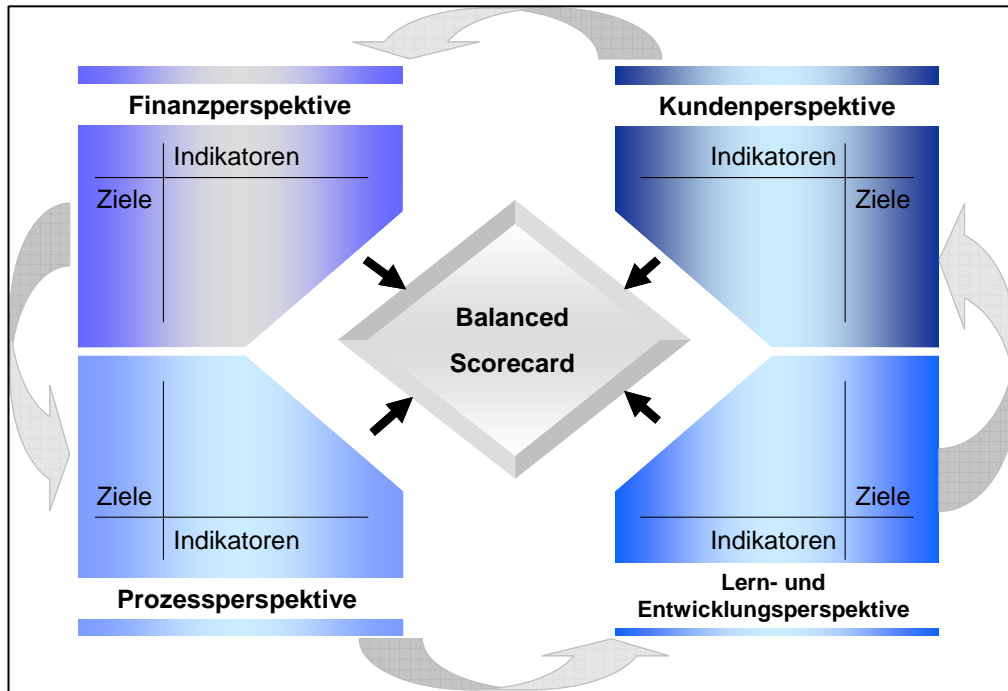
<sup>1</sup> Vgl. Horváth/Scheffner (2009), S. 88.

<sup>2</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992), S. 71f.

<sup>3</sup> Vgl. Vanini (2009), S. 814

## 2.1 Die Perspektiven der Balanced Scorecard

Die ursprüngliche Balanced Scorecard (siehe Abbildung 1) wurde in Kooperation mit einigen führenden Unternehmen wie Hilton Hotels oder Mobil Oil in USA entwickelt.<sup>4</sup>



**Abbildung 1: Die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton**

Sie enthält neben Finanzdaten, die den finanziellen Erfolg des Unternehmens abbilden sollen, operative Kennzahlen zu Kunden-, Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektiven, mit denen nach ihrer Auffassung die wichtigsten erfolgsrelevanten Bereiche eines Unternehmens abgedeckt werden. Denn im Grunde sind Unternehmen i.d.R. dann besonders erfolgreich, wenn sie in der Lage sind, verschiedene Bereiche entsprechend ihrer individuellen Leistungspotentiale zu führen. Manager sind darauf angewiesen, sich jederzeit einen Überblick über die verschiedenen Leistungen innerhalb ihres Unternehmens verschaffen zu können, weshalb die parallele Fokussierung mehrerer Perspektiven unabdingbar ist.<sup>5</sup>

Um es mit den Worten von Kaplan/Norton auszudrücken: “The balanced scorecard helps managers understand at least implicitly many interrelationships. This understanding can help managers transcend traditional notions about functional barriers and ulti-

<sup>4</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 70.

<sup>5</sup> Vgl. Niesner/Friedl/Demirezen (2008), S. 364f.



mately lead to improved decision making and problem solving. The balanced scorecard keeps companies looking – and moving – forward instead of backward.”<sup>6</sup>

Die von Kaplan/Norton vorgeschlagenen Perspektiven sind nicht verbindlich, sondern können individuell und somit unternehmensspezifisch angepasst werden.<sup>7</sup> Ebenfalls variabel ist die Anzahl der Perspektiven, wobei weniger als drei bzw. mehr als fünf Leitungsdimensionen die Aussagekraft der Balanced Scorecard in Frage stellen würden. Insbesondere diese Flexibilität des Ansatzes bekräftigt die praxisorientierte Ausrichtung dieser Methodik im Unternehmensalltag.

## **2.2 Operationalisierung der Strategie durch Kennzahlen**

Nach der Festlegung der Perspektiven erfolgt die Operationalisierung, d.h. unter Berücksichtigung der Unternehmensvision erfolgt die Ableitung von Zielen innerhalb der einzelnen Perspektiven. Im Anschluss daran erfolgt das Kernstück der Balanced Scorecard, indem die Ziele durch geeignete Kennzahlen verifiziert werden. In der Praxis leiden Manager weitaus häufiger an Informationsüberflutung als an fehlenden Leistungswerten, weil ständig neue Kennzahlen für scheinbar notwendig erachtet werden.<sup>8</sup> Auch hier hilft die Balanced Scorecard, weil sie die Entscheider – auch zur Erleichterung der Führungsaufgaben - zur Selektion einiger weniger steuerungsrelevanter Kenngrößen zwingt.

Die nachhaltigen Chancen des Systems, welche sich durch die erfolgreiche Anwendung in den letzten Jahren belegen lassen, sind durch das einfache, in sich schlüssige Grundprinzip sowie die gelungene Verbindung von Theorie und Praxis zu erklären. Durch die parallele Betrachtung mehrerer Bereiche werden beispielsweise auch Leistungssteigerungen eines Bereiches zu Lasten eines anderen Bereiches offenkundig.

---

<sup>6</sup> Kaplan/Norton (1992), S. 27.

<sup>7</sup> Vgl. Niesner/Friedl/Demirezen (2008), S. 363.

<sup>8</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2009), S. 17.

### 2.2.1 Der Prozess der Zielentfaltung

Ausgehend von der Vision des Unternehmens, die als Oberziel verstanden werden kann, werden für die ausgewählten Perspektiven überprüfbare Ziele definiert. Zur Gewährleistung der Zielerreichung werden die erforderlichen Maßnahmen abgestimmt und in ihrer Wirkung mittels messbarer Indikatoren überprüfbar gemacht. An dieser Stelle ist die Querabstimmung der Ziele und Maßnahmen erforderlich.<sup>9</sup> Dies bedeutet zum einen die Erhebung, ob die Unterziele der Erreichung der Oberziele zuträglich sind, zum anderen die Prüfung, ob sich die Ziele komplementär verhalten, da konträre Zielvorgaben einer exzellenten Leistung abträglich wären. Durch diese Abstimmungsvorgänge können positive Potentiale frühzeitig erkannt, koordiniert und aufeinander abgestimmt werden, wodurch gleichzeitig ein continuous improvement process, also ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Betrieb implementiert werden kann. Somit kann man sagen, die Umsetzung der strategischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens wird mittels der Zielentfaltung qualitativ und quantitativ strukturiert und geplant, woraus sich abschließend die konkreten erforderlichen Aktivitäten ableiten lassen. Diese Aktivitäten können auf unterschiedliche Unternehmensebenen herunter gebrochen werden. Denkbar wäre beispielsweise eine Balanced Scorecard auf höchster Unternehmensebene ebenso wie auf Abteilungsebene oder aber sogar bis hin zu einer persönlichen Balanced Scorecard für die einzelnen Mitarbeiter.

Von besonderer Bedeutung für den Erfolg einer Balanced Scorecard ist die Festlegung der geeigneten Indikatoren. Die Überprüfung des Zielerreichungsgrades mit Hilfe geeigneter Kennzahlen ermöglicht an dieser Stelle nämlich auch die Quantifizierung qualitativer Faktoren und fördert daher den Umgang mit Zahlen, Daten und Fakten, was insbesondere bei intuitiven Aufgabenbereichen wie Customer Care förderlich ist.<sup>10</sup>

### 2.2.2 Die Bedeutung der Kennzahlen in der Balanced Scorecard

Um die Ziele überprüfbar zu machen, sind Indikatoren erforderlich, die mittels Kennzahlen den Zielerreichungsgrad aufzeigen und somit die Grundlage für eine Kontrolle durch einen Soll-Ist Vergleich darstellen. Auch hier gilt es, einen überschaubaren Da-

---

<sup>9</sup> Vgl. Hildebrandt (2008), S. 271.

<sup>10</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 863f.

tenpool beizubehalten. Kaplan/Norton schlagen als maximale Anzahl 25 strategisch bedeutsame Kennzahlen innerhalb einer Balanced Scorecard vor.<sup>11</sup>

Besondere Aufmerksamkeit ist hierbei auf die Berücksichtigung der nichtfinanziellen Größen zu legen. Durch die Veränderungen der Wettbewerbssituation z.B. durch die Globalisierung und die Homogenisierung des Angebots ebenso wie durch die Veränderungen in der Kunde-Unternehmensbeziehung durch den höheren Informationsstand der Kunden, hat sich in vielen Unternehmen auch die Ertragssituation geändert. Häufig ist die unternehmerische Ausrichtung unklar,<sup>12</sup> auch weil sich viele wichtige Erfolgsgrößen zunehmend auf Soft Facts beziehen, die sich jedoch häufig erst mittelfristig finanziell auswirken. Würde man Entscheidungen solange hinauszögern, bis sich die Auswirkungen der Soft Facts finanziell niederschlagen, würde man wertvolle Zeit vergeuden, was sich in der heutigen Wirtschaftsdynamik kein erfolgreiches Unternehmen mehr erlauben kann.<sup>13</sup> Während bisherige Kennzahlensysteme überwiegend auf das Controlling und die Mitarbeitersteuerung ausgerichtet waren, wird im Konzept von Kaplan/Norton die Unternehmensstrategie und somit die Ausrichtung auf die eigentlichen Leistungspotentiale stärker in den Fokus gerückt.

### **2.2.3 Die Verknüpfung der Perspektiven mittels Ursache-Wirkungsbeziehungen**

Damit Kennzahlen als Performancetreiber einen sinnvollen Beitrag leisten können, müssen Ziele und Messgrößen in kausalem Zusammenhang zueinander stehen.<sup>14</sup> Der Überprüfung dieser Kausalitäten kommt bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard eine besondere Bedeutung zu, denn es sind grundlegende strategische Überlegungen erforderlich um herauszufinden, welche Ursache zu welcher Wirkung führt und welche Auswirkungen wiederum auf welche Ursache zurückzuführen sind. Man erkennt die Abhängigkeit des strategischen Erfolgs einer Balanced Scorecard von zahlreichen Faktoren und deren Zusammenwirken. Eine Visualisierung der Ursache-Wirkungsketten (vgl. Abbildung 5) verdeutlicht die verstärkenden Effekte hinsichtlich der Umsetzung der zuvor erarbeiteten Strategie. Die Ableitung der Kausalitäten könnte sowohl Top-

---

<sup>11</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2009), S. 57.

<sup>12</sup> Vgl. Covert/Sattersten (2009), S. 24.

<sup>13</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2009), S. 46.

<sup>14</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 31.

Down, Bottom-Up als auch induktiv bzw. deduktiv erfolgen, wobei der deduktiven Methode meist der Vorzug zu erteilen ist. Weil jede Ursache viele Wirkungen nach sich zieht, und jede Wirkung viele Ursachen hat, spiegeln die Ursache-Wirkungsketten letztlich die wechselseitigen Beziehungen strategischer Überlegungen anschaulich wider.

Wie jede Methodik birgt auch die Balanced Scorecard sowohl Vorteile als auch Nachteile. Diese werden im nächsten Kapitel ausführlich diskutiert.

### **2.3 Chancen und Risiken der Balanced Scorecard**

Wenn man nochmals die Bedeutung der Kennzahlen unterstreicht, zeigt sich die Vorteilhaftigkeit gegenüber traditionellen Kennzahlensystemen in vier wesentlichen Punkten.

Erstens handelt es sich bei der Balanced Scorecard um einen multidimensionalen Ansatz, welcher die Entscheidungsqualität durch die Berücksichtigung nichtmonetärer Variablen positiv beeinflusst. Hierbei werden frühzeitig die eigentlichen Werttreiber des Zielerreichungsgrades betrachtet, wodurch sich die Führungsebene des Unternehmens auf die wirklich relevanten Faktoren konzentriert. Die parallele Betrachtung mehrerer Erfolgsperspektiven bei simultaner Reduktion der Kennzahlen auf eine überschaubare Anzahl kommt der Übersichtlichkeit und somit der Qualität zu treffender Entscheidungen zugute.<sup>15</sup>

Zweitens ist die strategische Ausrichtung der Balanced Scorecard hervorzuheben, wodurch der Gefahr der Überbewertung kurzfristiger Ergebnisverbesserungen entgegen gewirkt werden kann. Die strategische Ausrichtung sorgt für eine logische Verknüpfung durch die deduktive Ableitung der Maßnahmen und Indikatoren auf Basis der strategischen Unternehmensziele.<sup>16</sup>

An dritter Stelle der Chancen der Balanced Scorecard steht die Strategische Kontrolle. Bei dieser Betrachtung ist die klassische Kontrolle im Sinne eines einfachen Soll-Ist-

---

<sup>15</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2009), S. 196.

<sup>16</sup> Vgl. Horváth/Scheffner (2009), S. 88.

Vergleichs quantitativer Kennzahlen obsolet. Die strategische Kontrolle beruht vielmehr auf mehreren zukunfts- und vergangenheitsorientierter Teilprozessen, die sich im Zeitablauf ergänzen.<sup>17</sup> Diese Kontrolle bezieht sich unter anderem auch auf die Überprüfung der eigentlichen Unternehmensstrategie, die im dynamischen Wirtschaftsgeschehen fortwährend auf ihre Relevanz überprüft werden muss. Die klassische hierarchische Sichtweise der Strategieüberlegung sollte durch die Integration eines „double loop learning“<sup>18</sup>, also eines Prozesses mit bewussten Rückkopplungsprozessen verbessert werden.

Der vierte Punkt bezieht sich auf die Verbesserung der Kommunikation. Die Balanced Scorecard sollte multidimensional aufgestellt werden, was nur durch eine interdisziplinäre Sichtweise möglich ist. Dies erreicht man durch hierarchieebenenübergreifendes Denken und Handeln, womit auch die Kommunikation innerhalb des Unternehmens verbessert werden kann, weil unterschiedliche Hierarchieebenen am Entwicklungsprozess partizipieren.<sup>19</sup> Darüber hinaus trägt dieser Ansatz zur besseren Akzeptanz veränderter Maßnahmen und Vorgehensweisen bei, nicht zuletzt weil kritische Diskussionen an dieser Stelle erwünscht und zielführend sind, zumal dadurch die Mitarbeiter und deren Know-how ernst genommen werden.

Trotzdem gibt es neben diesen Potentialen auch Nachteile bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard. Weil gewisse Risiken als systemimmanente Faktoren in jeder Firma vorliegen, liegt an dieser Stelle das Hauptaugenmerk der kritischen Würdigung auf den drei konzeptionellen Defiziten der Balanced Scorecard.

Zwar führen erstens die Ursache-Wirkungsketten zu Logik und Transparenz der Balanced Scorecard, jedoch wird der Aufwand zur Herleitung und Schlüssigkeit dieser Beziehungen häufig unterschätzt. Das entstehende Kausalitätsgeflecht ist i.d.R. von immenser Komplexität und führt häufig an die Grenzen der menschlichen Informationsverarbeitungskapazität. Problematisch kann in diesem Zusammenhang auch die Mehrdeutigkeit und Gegenläufigkeit einzelner Wirkungen sein. Nur selten ist eine Wirkung eindeutig einer einzelnen Ursache zuzurechnen.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Bea/Haas (2005), S. 213ff.

<sup>18</sup> Zur Erläuterung des Begriffs „double loop learning“ vgl. Argyris/Schön (2008).

<sup>19</sup> Vgl. Bea/Haas (2005), S. 197.

<sup>20</sup> Vgl. Niesner/Friedl/Demirezen (2008), S. 365.

Die zweite Gefahr ist in den Kennzahlen zu sehen. Für eine erfolgreiche Balanced Scorecard sollten Messgrößen gewählt werden, welche die strategischen Ziele am eindeutigsten erfassen.<sup>21</sup> Im Gegensatz zu dieser theoretischen Vorgabe werden in der Praxis jedoch häufig keine spezifischen, der Strategie entsprechenden Kennzahlen entwickelt, sondern es wird, oftmals auch aus Gründen des zeitlichen und finanziellen Aufwands, auf Größen aus vorhandenen Datenbeständen zurückgegriffen.

Der letzte zu kritisierende Punkt ist wiederum in der Strategische Kontrolle zu sehen. Obwohl die Balanced Scorecard hinsichtlich der Kontrolle deutliche Erfolgspotentiale bietet, bleibt die Gefahr, dass die Komplexitätsreduktion des Konzepts eine Simplizität suggeriert, die dazu führen könnte, dass eine notwendige kritische Distanz als Grundlage für eine strategische Überwachung verhindert wird, zumal die Grundidee der strategischen Überwachung in der Erweiterung des Blickfeldes und nicht in einer Reduktion durch Selektion zu sehen ist.<sup>22</sup>

Trotz dieser Nachteile überwiegen die Vorteile zur praxistauglichen Eignung einer Verknüpfung von Vision, Strategie, Zielen und Indikatoren im Hinblick auf eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung. Darüber hinaus bleibt abzuwägen, ob eine komplexe, alle Faktoren umfassende Lösung in der Praxis ohnehin kaum implementiert werden kann und zugunsten eines realistischen und praktikablen Systems, welches Umsetzung und Ideen berücksichtigt, ersetzt wird.<sup>23</sup>

Insbesondere durch die Berücksichtigung nichtmonetärer Größen, wie sie im Bereich des Customer Care häufig zu finden sind, stellt die Methodik der Balanced Scorecard demzufolge eine geeignete Alternative gerade für Soft-Facts-lastige Unternehmen dar. Die hierfür erforderliche Adaption der Methodik ergibt die nun folgende Customer Care Scorecard.

---

<sup>21</sup> Vgl. Horvath/Scheffner (2009), S. 89f.

<sup>22</sup> Vgl. Bea/Haas (2005), S. 215f.

<sup>23</sup> Vgl. Vanini (2009), S. 820.

### 3. Das Konzept der Customer Care Scorecard

Durch die bereits angesprochenen Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld der Unternehmen wurden die meisten Parameter innerhalb der Firmenvorgänge wie Kosten oder Prozesse bereits optimiert, so dass nur noch wenige Einflussgrößen erfolgsbringend variiert werden können. In den letzten Jahren wurde daher das Hauptaugenmerk verstärkt auf die bereits angesprochenen Soft Facts gerichtet, zu denen auch viele Parameter des Customer Care zuzurechnen sind. Doch was verbirgt sich konkret hinter dem Begriff des Customer Care?

#### 3.1 Definition

Bedauerlicherweise wird Customer Care in der Praxis häufig undifferenziert als modernes Schlagwort benutzt, ohne dass Klarheit darüber geschaffen wird, was damit im Detail gemeint ist. Insofern wird an dieser Stelle der Begriff Customer Care definiert als die wirtschaftliche Abwicklung jeder kundenbewussten Aktivität mit bestmöglicher Kundenbetreuung in kürzest möglicher Zeit zur Begeisterung und Bindung des Kunden.<sup>24</sup>

Die einzelnen Elemente der Definition finden sich auch später als einzelne Perspektiven in der Customer Care Scorecard (vgl. Abbildung 3), denn sie ergeben sich aus den vier Säulen des Bewusstseins, der Betreuung, der Begeisterung sowie der Bindung der Kunden. Dieses Verständnis kann auch als 4-B-Modell bezeichnet werden, das im Folgenden umfassender erläutert wird.

---

<sup>24</sup> Klein (2005), S. 48.

### 3.2 Das 4-B-Modell

Das in Abbildung 2 dargestellte 4-B-Modell<sup>25</sup> besteht aus vier besonders kundenrelevanten Bereichen. Hierzu zählt erstens das Kundenbewusstsein, welches die vom Unternehmen ausgehende Orientierung am Kunden ist.<sup>26</sup> Der Ausdruck „Bewusstsein“ wird an dieser Stelle statt „Kundenorientierung“ präferiert, weil Orientierung eher darauf schließen lässt, dass man „sich nach jemandem zu richten“ hat, was jedoch einer kundenbewussten Unternehmensführung nicht immer zuträglich wäre. Vielmehr gilt es anzustreben, sich die Bedeutung des Kunden als Erfolgsfaktor für das Unternehmen bewusst zu machen, und ihn bewusst in den Mittelpunkt der auf ihn ausgerichteten Aktivitäten zu stellen.



Abbildung 2: Die Säulen des 4-B-Modells

Die Kundenbetreuung geht ebenfalls vom Unternehmen aus und beinhaltet die integrierte Bearbeitung von Kundenanliegen mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.<sup>27</sup> Neben Aktivitäten im Sinne des Customer Relationship Management sind hier auch Elemente wie Webseitengestaltung, Customer Contact Center oder Beschwerdemanagement, also sämtliche Kontaktstellen des Kunden, anzusie-

<sup>25</sup> Vgl. Klein (2005), S. 62.

<sup>26</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 36.

<sup>27</sup> Vgl. Hippner/Wilde (2006), S. 6ff.



deln. Stehen die Kunden bewusst im Mittelpunkt, ergibt sich daraus die ideale Voraussetzung zur Umsetzung einer kundenorientierten Betreuungsstrategie.

Die Begeisterung ist die vom Kunden ausgehende Empfindung aufgrund des individuellen Vergleichs zwischen seiner Erwartungshaltung und der tatsächlich erlebten Bedürfnisbefriedigung durch das Bewusstsein und gegebenenfalls die Betreuung durch das Unternehmen.<sup>28</sup> Die effiziente Betreuung des Kunden kann durch den Grad der Kundenbegeisterung kontrolliert werden, indem beispielsweise regelmäßig systematische Zufriedenheitsmessungen durchgeführt werden. Selbstverständlich müssen die Ergebnisse dieser Erhebungen in konkrete, überprüfbare Maßnahmen einfließen.

Die Bindung ist die ebenfalls vom Kunden ausgehende Bereitschaft, bei sich wiederholenden Transaktionen auf mögliche neue Transaktionspartner zu verzichten. Sie geht deshalb vom Kunden aus, weil sie – abgesehen von vertraglicher Bindung – ausschließlich von der individuellen Bereitschaft des Kunden zur Bindung abhängt. Um eine Kundenbindung zu erreichen, ist es beispielsweise unerlässlich, gegebene Versprechen einzuhalten und verbindlich umzusetzen. Das ideale Zusammenspiel aller Perspektiven führt i.d.R. unabwendbar zur Verbundenheit der Kunden mit dem Unternehmen.

Bleibt für die Unternehmen an dieser Stelle noch zu klären, wer als Kunde definiert wird, denn auch hierzu fehlt es in der betriebswirtschaftlichen Literatur noch an Klarheit, was vermutlich auf die teilweise sehr spezifischen und daher differierenden Themenschwerpunkte zurückzuführen ist.

Im Sinne der Definition des Begriffes Customer Care ist die wirtschaftliche Abwicklung von elementarer Bedeutung. Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit besagt, dass mit minimalen Mitteln die optimale Ausprägung der gesetzten wirtschaftlichen Ziele erreicht werden soll.<sup>29</sup> Durch die Beachtung der Wirtschaftlichkeit wird Customer Care „um jeden Preis“ ausgeschlossen, denn die Möglichkeiten zur perfekten Kundenbetreuung sind grenzenlos, aber die damit verbundenen Kosten ebenfalls, was letztlich nur in einem angemessenen Rahmen zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen beiträgt.

---

<sup>28</sup> Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders (2006), S. 74.

<sup>29</sup> Vgl. Schweitzer (2000), S. 51f.

Problematisch an den Vorgängen innerhalb des Customer Care ist die Unsicherheit der Vorgehensweise im Sinne eines strukturierten Systems. Hier bietet sich die Adaption einer bewährten Methodik wie der Balanced Scorecard an, daher wird im folgenden, um ein schlüssiges Konzept eines Customer-Care-Ansatzes zu präsentieren, auf die Konzeption von Kaplan/Norton zurückgegriffen. Diese Vorgehensweise wird insbesondere den bestehenden Verknüpfungen innerhalb der diversen Kundenthemen im Sinne des Ursache-Wirkungsgeflechtes gerecht.<sup>30</sup>

### 3.3 Die Customer Care Scorecard

Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist in der Schaffung eines systematischen Zusammenhangs zu sehen, zumal durch die Verknüpfung mit Kennzahlen ein messbares Instrument in einem ansonsten durch Soft Facts dominierten Bereich ermöglicht wird. Kaplan und Norton vertreten die Auffassung „If you can't measure it, you can't manage it“<sup>31</sup>. Um diese Tatsache zu verdeutlichen ist es wichtig, Werte wie Kundenzufriedenheit oder Kundentreue im gegenwärtigen Wettbewerbsumfeld als erfolgsrelevante Größen zu verstehen. Hier bietet die Customer Care Scorecard eine ausgewogene Methode, um objektive, quantifizierbare Kennzahlen mit subjektiven, urteilsabhängigen Leistungstreibern zu verknüpfen.<sup>32</sup> Der erste Schritt hierzu ist die Visualisierung einer Customer Care Scorecard, wie sie beispielhaft in Abbildung 3 dargestellt ist.<sup>33</sup>

Ebenfalls beispielhaft sind für die einzelnen Perspektiven mögliche Unternehmensziele formuliert, mit deren Hilfe die betriebliche Vision erreicht werden könnte. Eine weitere Vertiefung dieses Themas ist an dieser Stelle jedoch nicht vorgesehen.

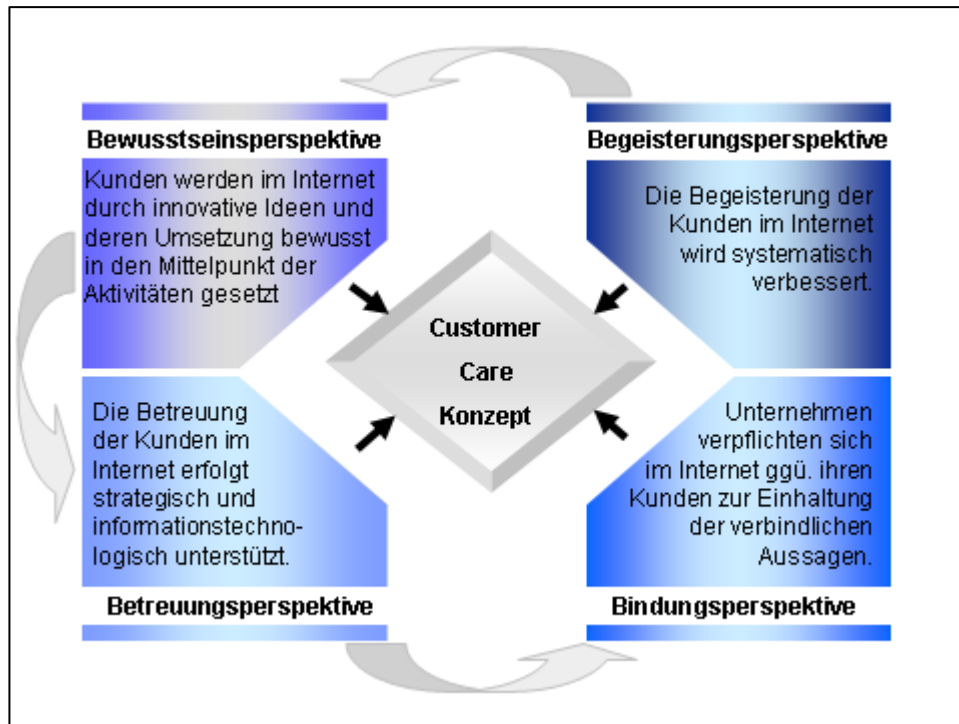
---

<sup>30</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2009), S. 54ff.

<sup>31</sup> Kaplan/Norton (1996), S. 21.

<sup>32</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 10.

<sup>33</sup> Vgl. Klein (2005), S. 63.



**Abbildung 3: Die Perspektiven der Customer Care Scorecard**

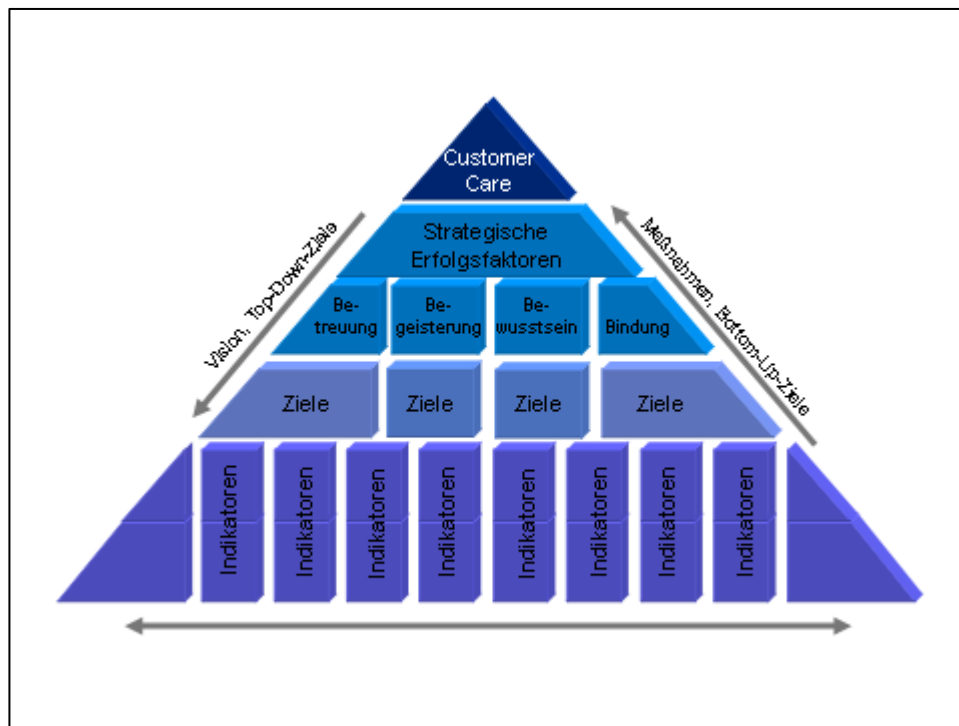
Im nächsten Schritt erfolgt die Festlegung der Ziele, die in jeder Perspektive erreicht werden sollen, um das Oberziel der Unternehmensvision langfristig zu stützen. Bereits bei der Zielfestlegung sollten die notwendigen Maßnahmen im Auge behalten werden, denn es wäre inkompetent, Ziele festzusetzen, deren erforderliche Umsetzungsmaßnahmen anschließend beispielsweise nicht finanzierbar wären.

### **3.4 Die strategische Zielentfaltung der Customer Care Scorecard**

Die Vorgehensweise einer strategischen Zielentfaltung ist in Abbildung 4 zu sehen. Zur Erreichung der Ziele sind Maßnahmen festzulegen, deren Erfolg mittels geeigneter Indikatoren überprüfbar gemacht wird. Abschließend erfolgt eine horizontale und vertikale Plausibilitätsabstimmung der Zielpyramide.

Die strategischen Anforderungen zur Erreichung eines erfolgreichen Customer-Care-Ansatzes unterliegt ebenfalls dem bereits angesprochenen Geflecht der Hypothesen von Ursache und Wirkung. Um die Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten, ist es hinsichtlich

der Steuerung und Bewertung unabdingbar, dass das Kennzahlensystem die Beziehung zwischen den Zielen des Customer Care Ansatzes widerspiegelt.



**Abbildung 4: Die strategische Zielentfaltung des Customer-Care-Ansatzes**

Das Schema in Abbildung 5 zeigt einen hypothetischen Zusammenhang zwischen den einzelnen Perspektiven der Customer Care Scorecard und visualisiert damit die vermuteten Ursache-Wirkungs-Ketten.<sup>34</sup>

Zur Erläuterung der Abbildung ist Folgendes erwähnenswert. Je kundenbewusster sich ein Unternehmen verhält, das heißt je mehr er den Kunden in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten stellt, desto besser wird die Betreuung der Kunden erfolgen, weil die notwendigen Bedingungen hierfür dann bereits geschaffen sind. Je besser sich der Kunde vom Unternehmen betreut fühlt, desto eher wird er sich dem Unternehmen verbunden fühlen, was sich wiederum positiv auf die vom Kunden ausgehende Bindungsbereitschaft auswirkt. Je niedriger die Wechselbereitschaft der Kunden ist, desto höher ist die Kundentreue einzustufen, und desto besser wird in der Regel der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens ausfallen.

<sup>34</sup> Vgl. Klein (2005), S. 65.

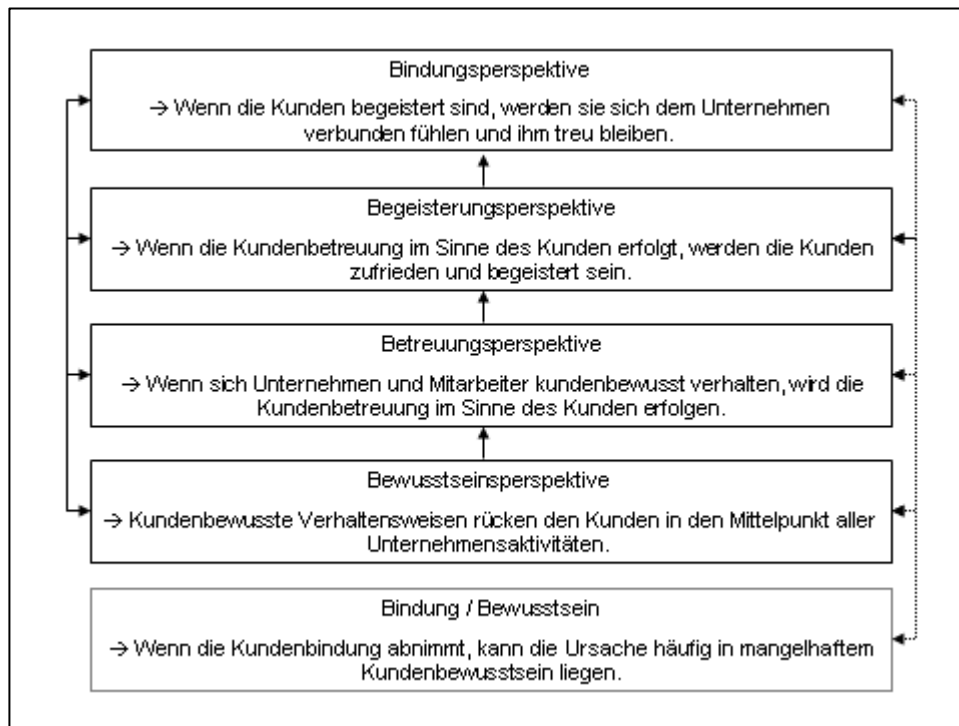


Abbildung 5: Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Customer-Care-Konzept

## 4. Fazit

Die Ausrichtung der Unternehmen auf die Kunden ist unbestritten, allerdings erfolgt dies in der Praxis häufig noch zu unstrukturiert, wodurch ein wesentlicher Teil des Erfolgspotentials außen vor bleibt. Der in diesem Diskussionsbeitrag beschriebene Customer Care Ansatz gibt den Entscheidern in der Praxis ein Medium an die Hand, diesem Umstand Rechnung zu tragen und die Weichen für einen systematischen Umgang mit Customer Care zu stellen. Aufgrund der langfristigen Wirkungsweise der Customer-Care-Maßnahmen wäre eine langfristige Erhebung erforderlich, um die Zielerreichung der angestrebten Aktivitäten nachhaltig zu überprüfen. Erst eine abschließende Kosten-Nutzen-Analyse kann Aufschluss über den tatsächlichen Unternehmenserfolg geben. Es bleibt abzuwarten, inwieweit die Unternehmen ihre bisherige Zahlengläubigkeit und Orientierung an Hard Facts überwinden können, um sich wirklich auf eine systematische Ausrichtung als Customer Care gesteuertes Unternehmen einzulassen.

## Literaturverzeichnis

Argyris, Chris, Schön, Donald, A. (2008): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart, 2008.

Bea, Franz Xaver, Haas, Jürgen (2005): Strategisches Management, 4. Auflage, Stuttgart, 2005.

Covert, Jack, Sattersten, Todd (2009): Learning from Heros, in: Harvard Business Review, Vol. 87 (2009), No. 3, S. 24.

Hildebrandt, Jörg (2008): Weltumspannendes Vertriebscontrolling bei Blaupunkt, in: Controlling, Heft 4/5, 2008, s. 267-272.

Hippner, Hajo, Wilde, Klaus (2006): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, 2006.

Horváth, Peter, Scheffler, Jörg (2009): Trends in der Controllingberatung, in: IM, Information Management und Consulting, Jg. 24 (2009), Heft 2, S. 86-90.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance, in: Harvard Business Review, Vol. 70 (1992), No. 1, S. 71-79.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Deutsch von Peter Horváth, Damir Kralj, Stuttgart 2001.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2009): Der effektive Strategieprozess. Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System, Frankfurt, 2009.

Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, Bliemel, Friedhelm (2007): Marketing Management. Strategien für wertschaffendes Handeln, München, 2007.

Kotler, Philip, Armstrong, Gery, Saunders, John: (2006): Grundlagen des Marketing, München, 2006.

Niesner, Helmut, Friedl, Gunther, Demirezen, Mustafa (2008): Verbreitung und Nutzung der Balanced Scorecard in deutschen Krankenhäusern, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2008, Heft 4, S. 363-386.

Schweitzer, Marcell (2000): Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 1. Grundfragen, hrsg. Von Franz Xaver Bea, Erwin Dichtl, Marcell Schweitzer, 8., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2000, S. 23-79.

Vanini, Ute (2009): Balanced Scorecard, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 38 (2009), Heft 6, S. 815-823.

Die Liste der hier aufgeführten Diskussionsbeiträge beginnt mit der Nummer 252 im Jahr 2003. Die Texte können direkt aus dem Internet bezogen werden. Sollte ein Interesse an früher erschienenen Diskussionsbeiträgen bestehen, kann die vollständige Liste im Internet eingesehen werden. Die Volltexte der dort bis Nummer 144 aufgeführten Diskussionsbeiträge können nur direkt über die Autoren angefordert werden.

252. **McKinnon, Ronald und Gunther Schnabl:** The East Asian Dollar Standard, Fear of Floating, and Original Sin, Januar 2003.
253. **Schulze, Niels und Dirk Baur:** Coexceedances in Financial Markets – A Quantile Regression Analysis of Contagion, Februar 2003.
254. **Bayer, Stefan:** Possibilities and Limitations of Economically Valuating Ecological Damages, Februar 2003.
255. **Stadler, Manfred:** Innovation and Growth: The Role of Labor-Force Qualification, März 2003.
256. **Licht, Georg und Manfred Stadler:** Auswirkungen öffentlicher Forschungsförderung auf die private F&E-Tätigkeit: Eine mikroökonomische Evaluation, März 2003.
257. **Neubecker, Leslie und Manfred Stadler:** Endogenous Merger Formation in Asymmetric Markets: A Reformulation, März 2003.
258. **Neubecker, Leslie und Manfred Stadler:** In Hunt for Size: Merger Formation in the Oil Industry, März 2003.
259. **Niemann, Rainer:** Wie schädlich ist die Mindestbesteuerung? Steuerparadoxa in der Verlustverrechnung, April 2003.
260. nicht erschienen
261. **Neubecker, Leslie:** Does Cooperation in Manufacturing Foster Tacit Collusion?, Juni 2003.
262. **Buchmüller, Patrik und Christian Macht:** Wahlrechte von Banken und Aufsicht bei der Umsetzung von Basel II, Juni 2003.
263. **McKinnon, Ronald und Gunther Schnabl:** China: A Stabilizing or Deflationary Influence in East Asia? The Problem of Conflicted Virtue, Juni 2003.
264. **Thaut, Michael:** Die individuelle Vorteilhaftigkeit der privaten Rentenversicherung – Steuervorteile, Lebenserwartung und Stornorisiken, Juli 2003.
265. **Köpke, Nikola und Jörg Baten:** The Biological Standard of Living in Europe During the Last Two Millennia, September 2003.
266. **Baur, Dirk, Saisana, Michaela und Niels Schulze:** Modelling the Effects of Meteorological Variables on Ozone Concentration – A Quantile Regression Approach, September 2003.
267. **Buchmüller, Patrik und Andreas Marte:** Paradigmenwechsel der EU-Finanzpolitik? Der Stabilitätspakt auf dem Prüfstand, September 2003.
268. **Baten, Jörg und Jacek Wallusch:** Market Integration and Disintegration of Poland and Germany in the 18th Century, September 2003.
269. **Schnabl, Gunther:** De jure versus de facto Exchange Rate Stabilization in Central and Eastern Europe, Oktober 2003.
270. **Bayer, Stefan:** Ökosteuern: Versöhnung von Ökonomie und Ökologie?, Oktober 2003.
271. **Köhler, Horst:** Orientierungen für eine bessere Globalisierung, November 2003.
272. **Lengsfeld, Stephan und Ulf Schiller:** Transfer Pricing Based on Actual versus Standard Costs, November 2003.
273. **Lengsfeld, Stephan und Thomas Vogt:** Anreizwirkungen kostenbasierter Verrechnungspreise bei externen Effekten –Istkosten– versus standardkostenbasierte Verrechnungspreise bei Kreuzinvestitionen -, November 2003.



274. **Eisele, Florian und Andreas Walter:** Kurswertreaktionen auf die Ankündigung von Going Private-Transaktionen am deutschen Kapitalmarkt, Dezember 2003.
275. **Rall, Wilhelm:** Unternehmensstrategie für den globalen Wettbewerb, Februar 2004.
276. **Niemann, Rainer:** Entscheidungswirkungen von Verlustverrechnungsbeschränkungen bei der Steuerplanung grenzüberschreitender Investitionen, Februar 2004.
277. **Kirchner, Armin:** Verringerung von Arbeitslosigkeit durch Lockerung des Kündigungsschutzes – Die entscheidende Einflussgröße, März 2004.
278. **Kiesewetter, Dirk und Andreas Lachmund:** Wirkungen einer Abgeltungssteuer auf Investitionsentscheidungen und Kapitalstruktur von Unternehmen, April 2004
279. **Schanz, Sebastian:** Die Auswirkungen alternativer Gewinnverwendung von Kapitalgesellschaften im Rahmen des Halbeinkünfteverfahrens auf die Vermögenspositionen Residualanspruchsberechtigter, Mai 2004.
280. **Stadler, Manfred:** Bildung, Innovationsdynamik und Produktivitätswachstum, Mai 2004.
281. **Grupp, Hariolf und Manfred Stadler:** Technological Progress and Market Growth. An Empirical Assessment Based on the Quality Ladder Approach, Mai 2004.
282. **Güth, Werner und Manfred Stadler:** Path Dependence without Denying Deliberation. An Exercise Model Connecting Rationality and Evolution, Mai 2004.
283. **Duijm, Bernhard:** Offener Regionalismus als pareto-verbessernde Integrationsform, Juni 2004.
284. **Pitterle, Ingo und Dirk Steffen:** Welfare Effects of Fiscal Policy under Alternative Exchange Rate Regimes: The Role of the Scale Variable of Money Demand, Juni 2004.
285. **Molzahn, Alexander:** Optimale Fiskalpolitik und endogenes Wachstum, Juli 2004.
286. **Jung, Robert, Kukuk, Martin und Roman Liesenfeld:** Time Series of Count Data: Modelling and Estimation, August 2004.
287. **De Grauwe, Paul und Gunther Schnabl:** Nominal versus Real Convergence with Respect to EMU Accession. EMU Entry Scenarios for the New Member States, August 2004.
288. **Kleinert, Jörn und Farid Toubal:** A Structural Model of Exports versus Production Abroad, Dezember 2004.
289. **Godart, Olivier und Farid Toubal:** Cross the Border and Close the Gap? How do Migrants Enhance Trade, Januar 2005.
290. **Schnabl, Gunther und Christian Danne:** The Changing Role of the Yen/Dollar Exchange Rate for Japanese Monetary Policy, Februar 2005.
291. **Schnabl, Gunther:** Der Festkurs als merkantilistische Handelspolitik – Chinas Währungs- und Geldpolitik im Umfeld globaler Ungleichgewichte, Februar 2005.
292. **Starbatty, Joachim:** Anmerkungen zum Woher und Wohin der Europäischen Union, Februar 2005.
293. **Wagner, Franz W.:** Steuervereinfachung und Entscheidungsneutralität - konkurrierende oder komplementäre Leitbilder für Steuerreformen?, April 2005.
294. **Yu, Peiyi und Werner Neus:** Market Structure, Scale Efficiency, and Risk as Determinants of German Banking Profitability, Juni 2005.
295. **Schüle, Tobias und Manfred Stadler:** Signalling Effects of a Large Player in a Global Game of Creditor Coordination, Juni 2005.
296. **Zaby, Alexandra:** Losing the Lead: Patents and the Disclosure Requirement, August 2005.
297. **Hager, Svenja und Rainer Schöbel:** A Note on the Correlation Smile, Dezember 2005.
298. **Starbatty, Joachim:** Zum Zusammenhang von Politik, Ethik und Ökonomik bei Aristoteles, Dezember 2005.
299. **Rostek, Stefan und Rainer Schöbel:** Risk Preference Based Option Pricing in a Fractional Brownian Market, Januar 2006.
300. **Hager, Svenja und Rainer Schöbel:** Deriving the Dependence Structure of Portfolio Credit Derivatives Using Evolutionary Algorithms, Februar 2006.

301. **Töpfer, Klaus:** Offene Fragen und wissenschaftliche Herausforderungen der Entwicklungs- und Umweltpolitik, Februar 2006.
302. **Stadler, Manfred:** Education and Innovation as Twin-Engines of Growth, März 2006.
303. **Schüle, Tobias:** Forbearance Lending and Soft Budget Constraints in a Model of Multiple Heterogeneous Bank Financing, März 2006.
304. **Buch, Claudia und Jörn Kleinert:** Exchange Rates and FDI: Goods versus Capital Market Frictions, February 2006.
305. **Felbermayr, Gabriel und Toubal Farid:** Cultural Proximity and Trade, März 2006.
306. **Schöbel, Rainer und Jochen Veith:** An Overreaction Implementation of the Coherent Market Hypothesis and Option Pricing, April 2006.
307. **Schüle, Tobias:** Creditor Coordination with Social Learning and Endogenous Timing of Credit Decisions, November 2006.
308. **Starbatty, Joachim:** Sieben Jahre Währungsunion: Erwartungen und Realität, November 2006.
309. **Dymke, Björn M. und Andreas Walter:** Insider Trading in Germany – Do Corporate Insiders Exploit Inside Information?, Dezember 2006.
310. **Brandes, Julia und Tobias Schüle:** IMF's Assistance: Devil's Kiss or Guardian Angel?, Februar 2007.
311. **Goerke, Laszlo und Markus Pannenberg:** Trade Union Membership and Works Councils in West Germany, März 2007.
312. **Yalcin, Erdal:** The Proximity-Concentration Trade-Off in a Dynamic Framework, August 2007.
313. **Kleinert, Jörn und Farid Toubal:** Gravity for FDI, Oktober 2007.
314. **Kleinert, Jörn und Farid Toubal:** The Impact of Locating Production Abroad on Activities at Home: Evidence from German Firm-Level Data, November 2007.
315. **Felbermayr, Gabriel J. und Benjamin Jung:** Sorting it Out: Technical Barriers to Trade and Industry Productivity, Februar 2008.
316. **Fischer, Michaela:** Können Studiengebühren eine Signalling- und Screeningfunktion ausüben?, März 2008
317. **Felbermayr, Gabriel J. und Benjamin Jung:** Trade Intermediaries, Incomplete Contracts, and the Choice of Export Modes, Mai 2008
318. **Maier, Ramona und Michael Merz:** Credibility Theory and Filter Theory in Discrete and Continuous Time, Oktober 2008
319. **Frontczak, Robert und Rainer Schöbel:** Pricing American Options with Mellin Transforms, Dezember 2008
320. **Frontczak, Robert und Rainer Schöbel:** On Modified Mellin Transforms, Gauss-Laguerre Quadrature, and the Valuation of American Call Options, Mai 2009, revidiert Juni 2009
321. **Roos, Melanie und Carolin Hümmer:** Die Akzeptanz von Corporate Social Responsibility in Deutschland, September 2009
322. **Klein, Nicole:** Die Balanced Scorecard als Basis einer Customer Care Scorecard zur Konzeption einer systematischen Kundenpflege, September 2009