



Alexander Tirpitz  
René R. Schleus (Hrsg.)

# Yearbook of Market Entry Advisory 2016

René R. Schleus  
Alexander Tirpitz

Die Marketing Communication  
Scorecard (MCSC) für  
international agierende  
Beratungsunternehmen



Sonderdruck aus dem  
Yearbook of Market  
Entry Advisory 2016

# Die Marketing Communication Scorecard (MCSC) für international agierende Beratungsunternehmen

## *Empirisch gestützte Steuerung der globalen Marketingkommunikation*

René R. Schleus, Alexander Tirpitz

### Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	2
2	Forschungslücke Marketingkommunikation von Beratern .....	3
3	Herausforderungen in der Marketingkommunikation von Beratungsunternehmen .....	4
4	Anforderungen der Mandanten an die Beratungsunternehmen .....	6
4.1	Marketing vs. Kompetenz .....	8
4.2	Netzwerke.....	9
4.3	Konsistenz in Aktion und Kommunikation.....	9
4.4	Mandantenintegration.....	10
5	MCSC: Marketingkommunikation systematisch planen und bewerten .....	10
5.1	Anwendung in der Praxis .....	10
5.2	Ergebnisverwertung in der Praxis.....	15
	Literatur.....	16

**Keywords:** Marketingkommunikation, Beratungsunternehmen, Kundenanforderungen, Interkulturelle Kommunikation

**Abstract:** *Die Marketing Communication Scorecard (MCSC) ermöglicht es Beratungsunternehmen, ihre Marketingkommunikation systematisch zu bewerten und so Schwachstellen und Handlungsbedarfe zu identifizieren. Das Scoringmodell basiert auf einer Studie mit 230 international agierenden Unternehmen aller Branchen und Größen hinsichtlich ihrer Anforderungen an und Erfahrungen mit Rechtsanwälten und Beratern bei der internationalen Expansion.*

## 1 Einleitung

Während die deutsche Wirtschaft in weiten Teilen internationalisiert ist und auch weiter global expandiert (DIHK, 2014), wird die Inanspruchnahme spezialisierter Beratungsleistungen in Rechts-, Steuer- und Strategiefragen zunehmend ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Unternehmen (Schleus & Tirpitz, 2014). Gerade aber für mittelständische Firmen ist es in der Regel nicht einfach, den passenden Rechtsanwalt, Steuerberater oder Unternehmensberater zu finden. Denn neben der Fach-, Branchen- und Methodenkompetenz der Berater spielen im internationalen Geschäft vor allem auch Erfahrungen mit internationalen Geschäftsprozessen und eine entsprechende interkulturelle Kompetenz eine große Rolle. Letztere Kompetenzen besitzen jedoch nicht alle Beratungsunternehmen bzw. es fällt ihnen oft schwer, diese glaubwürdig zu kommunizieren. Es bestehen zwar internationale Netzwerke oder sogar eigene Büros im Ausland, doch mangelt es häufig an einer internationalen Strategie, an der sich alle Geschäfts- und Praxisbereiche fokussiert ausrichten. Rechts-, Steuer- und Strategieberatung für Unternehmen stellen komplexe Dienstleistungen dar und weisen zunehmend hohe Spezialisierungsgrade auf. Einerseits stellt dies intern hohe Anforderungen an das Management eines Beratungsunternehmens, andererseits erfordert dies zur Sicherung des Markterfolgs ein professionelles Dienstleistungsmarketing. Aufgabe des Dienstleistungsmarketings ist eine eng am Markt bzw. Kunden orientierte Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Marktaktivitäten (Meffert & Bruhn, 2012). Besondere Bedeutung kommt dabei der Kommunikation mit bestehenden und potentielle Kunden im Rahmen des Geschäftsbeziehungsmarketings zu (Kleinaltenkamp, Plinke, Geiger, Jacob, & Söllner, 2011; Meffert & Bruhn, 2012). Die systematische Sammlung von Informationen über die Kundenanforderungen an die Beratungsleistung sowie eine kundenorientierte Kommunikation der eigenen Dienstleistungsangebote können sich maßgeblich auf den Markterfolg und den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen auswirken. Letzterer hängt zu einem großen Teil auch vom Kunden selbst und dessen Involvierung in den Beratungsprozess ab, da der Wert einer Dienstleistung stets im Zusammenspiel der Akteure entsteht. Ein Beratungsunternehmen kann so-

mit immer nur Leistungsangebote machen, der letzte Wert für den Mandanten entsteht erst in der Nutzung der Dienstleistung. Den Nutzungsprozess aber gestaltet der Mandant maßgeblich mit, so dass die Marketingkommunikation für das Beratungsunternehmen erfolgskritisch wird (Akaka, Vargo, & Lusch, 2013; R. F. Lusch, 2006; Robert F. Lusch, Vargo, & Tanniru, 2009; S. L. Vargo & Lusch, 2004; Stephen L. Vargo & Lusch, 2011)

Beratungsunternehmen, die mit dem Blick auf internationale Märkte und Mandanten heute auf das Private-Equity-Recht im europäischen Ausland setzt, morgen auf Intellectual Property Rights in Asien und übermorgen auf Immobilienrecht in den USA, haben hingegen Schwierigkeiten, sich klar und nachvollziehbar im Markt zu positionieren und gemeinsam mit den Mandanten Werte zu schaffen. In einer Branche, die historisch zu den am wenigsten international aufgestellten gehört, da es um die Bereitstellung von regional ausgerichtetem, hochspezialisiertem Expertenwissen geht, ist dies sicherlich nachvollziehbar (Brock & Alon, 2009). Gleichzeitig stellen diese Herausforderungen aber gerade für kleine und mittlere Beratungsgesellschaften eine nicht zu unterschätzende Internationalisierungs- und Wachstumsbarriere in einem Marktumfeld dar, in dem die Mandanten zunehmend international und interkulturell kompetente Beratung fordern (Schleus & Tirpitz, 2014).

## **2 Forschungslücke Marketingkommunikation von Beratern**

Vor dem oben skizzierten Hintergrund stellen sich folgende Fragen, auf die bislang weder die wissenschaftliche noch die praxisorientierte Literatur eine Antwort liefert:

1. Mit welchen Hürden haben Beratungsunternehmen bei der Kommunikation der eigenen Dienstleistungen und der Einbindung von Mandanten in den Dienstleistungsprozess zu kämpfen?
2. Entlang welcher Kriterien bewerten (potentielle) Kunden bzw. Mandanten Beratungsunternehmen überhaupt?
3. Wie können Beratungsunternehmen ihre Marketingkommunikation entlang dieser Kundenanforderungen optimieren?

Zur Beantwortung dieser Fragen haben die Autoren ein zweistufiges exploratives Forschungsdesign gewählt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage (1) wurde auf Daten aus der Studie „Schwierigkeiten im internationalen Business Development deutscher Professional Service Firms“ zurückgegriffen (Schleus & Tirpitz, 2015).

Zur Beantwortung der Forschungsfragen (2) und (3) und zur Entwicklung eines entsprechenden Management Tools für Beratungsunternehmen wurde sodann auf Daten des Market Entry Advisory Monitors (Schleus & Tirpitz, 2014) zurückgegriffen. Im Ergebnis ist die Marketing Communication Scorecard (MCSC) für international agierende Beratungsunternehmen entstanden.

### **3 Herausforderungen in der Marketingkommunikation von Beratungsunternehmen**

Im Zeitraum vom 26.01.2015 bis 06.02.2015 wurden insgesamt 28 Business Development Manager, darunter 23 Befragte der jeweils 25 umsatzstärksten deutschen Rechtsanwalts-, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften per Online-Fragebogen zu Schwierigkeiten im Marketing und Business Development von Beratungsgesellschaften befragt. Die einzelnen Geschäftsfelder werden wie folgt repräsentiert:

- Rechtsberatung (86 Prozent)
- Steuerberatung (21 Prozent)
- Wirtschaftsprüfung (21 Prozent)
- Advisory Services (14 Prozent)

In der vorliegenden Stichprobe werden somit durchschnittlich 1,4 Geschäftsfelder pro Gesellschaft bearbeitet.

Die größte Herausforderung sehen 29 Prozent der Befragten in der Koordination globaler Standorte und Netzwerke. Schwierigkeiten bereiten dabei vor allem unterschiedliche Interessen der Netzwerkpartner und – im Falle eigener Standorte im Ausland – die unterschiedlichen Reifegrade der Business Development Units. Es mangelt an einem gemeinsamen Verständnis, wie Mandanten weiterentwickelt,

Cross-Selling-Potenziale genutzt und Beratungsprodukte im Rahmen einer stimmigen, einheitlichen Außendarstellung in den Markt getragen werden können. Weitere Herausforderungen werden in kulturellen Unterschieden (18 Prozent), dem zunehmenden Wettbewerb und fehlenden klaren Zielen für das Business Development (jeweils 14 Prozent) erkannt.

Die Entscheidung, ob und wie die von den Business Development Managern entwickelten Strategien und Maßnahmen umgesetzt werden, wird nur in jeder fünften Gesellschaft von ihnen selbst mitbestimmt. Vielmehr obliegt es ihnen, das Top-Management zu beraten und die Partner von ihren Ideen und Konzepten zu überzeugen. Allerdings sagen nur elf Prozent der Befragten, dass ihnen dies auch tatsächlich gelinge. Die Gründe hierfür werden eindeutig benannt: Fehlende personelle Ressourcen (84 Prozent) und Zeitmangel (64 Prozent) werden am häufigsten als große oder sehr große Hürde im Abstimmungsprozess mit Partnern gesehen. Deren fehlende Sensibilisierung für Strategie- und Marketing-Themen oder zu knappe finanzielle Ressourcen spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle (jeweils 20 Prozent). Erschwert und ausgebremst wird die Umsetzung von Strategien und Maßnahmen zusätzlich, da es in jeder vierten Gesellschaft an einem einheitlichen Meinungsbild innerhalb der Partnerschaft mangelt und die Vorstellungen über die künftige Ausrichtung des Unternehmens teils sehr stark divergieren.

50 Eigentümer, Partner oder Geschäftsführer und internationale Netzwerkpartner bedeuten häufig auch 50 Entscheidungsträger mit 50 unterschiedlichen Meinungen und kulturellen Hintergründen. Mangelt es an einer klaren Linie, fehlt es häufig auch an konkreten Vorgaben für das Marketing und Business Development. In der Konsequenz kann so auch nicht konsistent gegenüber potentiellen Kunden kommuniziert werden.

Mit Blick auf die geplanten Internationalisierungsaktivitäten werden als künftige Herausforderungen vor allem die Sicherstellung einer gleichbleibend hohen Beratungsqualität über alle globalen Standorte hinweg (29 Prozent), die strukturierte horizontale und vertikale Weiterentwicklung marktadäquater Dienstleistungen und Services (25 Prozent), die Abstimmung mit Netzwerkpartnern zur Selektion und Ansprache potenzieller Mandanten (18 Prozent), die Entwicklung von Alleinstellungs-

merkmalen (18 Prozent), die Vereinheitlichung des Außenauftritts internationaler Netzwerkpartner sowie die Auswirkungen von Marktregulierungen (jeweils 14 Prozent) genannt.

Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, sollten zunächst die internen Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand gestellt und weiterentwickelt werden. In Wachstums- und Internationalisierungsphasen kommt der systematischen Organisationsentwicklung eine ganz besondere Bedeutung zu. Die Aufgabe besteht in der Anpassung an sich verändernde interne und externe Rahmenbedingungen. Im Kern geht es dabei vor allem um die Optimierung der internen Zusammenarbeit und Kommunikation über alle Geschäftsbereiche und Standorte hinweg. Die Ursachen für die Schwierigkeiten in der Marketingkommunikation der Beratungsunternehmen liegen somit primär in der unklaren internen marketingspezifischen Strukturen und Prozessen sowie einem Mangel an praktikablen Tools zur Umsetzung von Strategien.

#### **4 Anforderungen der Mandanten an die Beratungsunternehmen**

Die Daten aus dem Market Entry Advisory Monitor wurden von Anfang Mai bis Mitte August 2013 ebenfalls per Online-Fragebogen erhoben. Das Erkenntnisinteresse der Befragung galt vornehmlich der Zusammenarbeit von Unternehmen mit Beratungsgesellschaften im Rahmen von Internationalisierungsprojekten.

Insgesamt umfasst die Stichprobe 230 Unternehmen. Die Abfrage der Branchenzugehörigkeiten der befragten Unternehmen erfolgte in Anlehnung an die ISIC-Klassifikation (International Standard Industrial Classification, Revision 4). Dem folgend wird die Stichprobe von Unternehmen der Verarbeitenden Industrie (34 Prozent) dominiert. Jeweils 12 Prozent der Befragten ordneten sich den Kategorien Beratende, wissenschaftliche, technische Tätigkeiten bzw. Sonstige Dienstleistungen zu. Rund 10 Prozent gehören dem Groß- und Einzelhandel an. Die restlichen Unternehmen verteilen sich mit relativen Häufigkeiten zwischen zwei und fünf Prozent auf die verbleibenden Branchen.

64,1 Prozent der Unternehmen in der Stichprobe agieren von Deutschland aus (Outbound). Top-Zielländer der Outbounder sind Russland, die EU und China. Bei 35,9 Prozent der Befragungsteilnehmer handelt es sich um ausländische Firmen, die einen Markteintritt in Deutschland vollzogen haben (Inbound). Die Top-Herkunftsländer der Inbounder sind China, Japan und Indien. Die Funktionen der Befragten in ihren jeweiligen Unternehmen zeigen ein breites Spektrum (Abweichungen von 100 Prozent durch Rundungen):

- CEO/CFO/Geschäftsführung: 40,7 %
- Marketing/Vertrieb/Export: 29,6 %
- Business Development/Strategy: 11,1 %
- Corporate Legal: 7,4 %
- Sonstige: 11,1 %

Die Erwartungen an die fachliche Kompetenz der Kanzleien und Beratungsgesellschaften sind für 62,8 Prozent der befragten Unternehmen (besonders) hoch – werden jedoch auch als vorhanden vorausgesetzt. Als Differenzierungsmerkmal und zur Begründung von Alleinstellungsmerkmalen kommen vielmehr die Bereitstellung relevanter Kontakte und Netzwerke (53,0 Prozent), ausgewiesene Kompetenz in Internationalisierungsprojekten (48,5 Prozent) sowie interkulturelle (39,4 Prozent) und sprachliche Kompetenzen (47,1 Prozent) in Betracht.

Obwohl die Etablierung spezialisierter Country Desks, d. h. auf ein bestimmtes Land ausgerichtete Expertenteams, in der Rechts-, Steuer- und Strategieberatungsbranche einen klaren Trend darstellen, wurden nur 10,9 Prozent der Befragten auch tatsächlich durch einen solchen Desk betreut. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass gerade kleine und mittelständische Beratungsgesellschaften diese Desks eher aus Marketinggründen etablieren und selten ein festes Team von Länderspezialisten vorhalten. Häufig gibt es lediglich einen einzelnen im Land erfahrenen, unter Umständen sogar muttersprachlichen Berater. Der Desk stellt dann eher eine auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtete Anlaufstelle für potentielle Mandanten dar und kein tatsächliches Kompetenzzentrum.

Eine weitere Erklärung könnte auch in den Kriterien der Unternehmen bei der Beraterwahl liegen. Denn gute Erfahrungen in vorangegangenen Projekten (57,6 Pro-



zent), schnelle Projektumsetzung (60,6 Prozent) und persönliche Kontakte (61,7%) sind nach Aussage der Befragten die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl von Kanzleien und Beratungsgesellschaften. Ein Büro der Kanzlei oder Beratungsgesellschaft im Zielland (45,7 Prozent) oder gar ein Berater mit Herkunft aus dem Zielland (47,1 Prozent) des Markteintrittsprojektes haben eine deutlich geringe Bedeutung für die Beraterwahl.

Interessanterweise zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Inboundern und Outboundern hinsichtlich der Auswahlkriterien. So spielt die Reputation bei Unternehmen aus dem Ausland eine deutlich wichtigere Rolle als bei deutschen Unternehmen, die den Weg ins Ausland gehen. Für diese Gruppe hingegen sind persönliche Kontakte besonders wichtig.

Unterschiedliche Bewertungen sind auch zwischen größeren (> 499 Mitarbeiter) und kleinen Unternehmen (10-49 Mitarbeiter) erkennbar: Letztere folgen signifikant häufiger den Empfehlungen von Verbänden (Mittelwert 3,6 auf Skala von 1: trifft voll und ganz zu bis 5: trifft überhaupt nicht zu) als größere Unternehmen (Mittelwert: 2,3). Des Weiteren sind größere Unternehmen (Mittelwert: 2,8) tendenziell weniger preissensibel als kleinere Unternehmen (Mittelwert 4,0).

Auf Grundlage der vorliegenden empirischen Daten kann somit festgehalten werden, dass Beratungsunternehmen interne Strukturen und Prozesse mit der externen Kommunikation besser in Einklang bringen und sich stärker an den Kundenanforderungen orientieren sollten. Vier Punkte erscheinen dabei besonders wichtig:

#### **4.1 Marketing vs. Kompetenz**

Nur elf Prozent der internationalisierenden Unternehmen werden in Rechts- und Steuerfragen von spezialisierten Country Desks betreut. Denn häufig stellt der Desk allenfalls eine auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtete Anlaufstelle für potenzielle Mandanten dar. Mit der Bewerbung eines solchen Desks werden beim (potenziellen) Mandanten jedoch Erwartungen geweckt, die man dann unter Umständen gar nicht erfüllen kann. Zwar verfügen etliche Beratungsgesellschaften über Partnerbüros oder eigene Niederlassungen im Ausland, doch mangelt es an interkulturellem

Know-how, um Unternehmen in ihrer internationalen Entwicklung begleiten zu können. Globale Präsenz und internationale Kompetenz sind eben nicht dasselbe. Dabei kommt es gerade in den Wachstumsmärkten wie China auf das Verständnis interkultureller Besonderheiten an, um tragfähige Problemlösungen zu entwickeln. Und ebendiese Lösungskompetenz wird den Beratern nur sehr eingeschränkt zugesprochen: 52 Prozent der internationalisierenden Mandanten bewerten die internationale Lösungskompetenz ihrer Berater als gering oder überhaupt nicht vorhanden.

Im Rahmen der Marketingkommunikation sollten Beratungsgesellschaften also vor allem auf ein glaubwürdiges Kompetenzprofil achten, welches auf einer kritischen Überprüfung durch den Mandanten Stand hält.

## **4.2 Netzwerke**

Erfolgreiche Internationalisierung verläuft heute vor allem über Netzwerke. Es ist der Zugang zu relevanten Informationen und Ressourcen, der über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Netzwerke lassen sich jedoch nicht durch Fachwissen auf- und ausbauen, sondern vor allem durch eine ausgeprägte Markt- und Branchenkenntnis, soziale Kompetenz und interkulturelles Know-how. Den rechtlichen Rahmen einer Niederlassungsgründung in China kann sich jeder Junganwalt anlesen, jedoch nicht die Erfahrung und notwendigen Kontakte, um die Gründung der Niederlassung schnell und reibungslos zu realisieren.

## **4.3 Konsistenz in Aktion und Kommunikation**

Insbesondere in den Rechts- und Steuerberatungsgesellschaften fehlt es häufig an einer klaren, konsistenten Internationalisierungsstrategie, die tragfähig ist und alle Geschäfts- und Praxisbereiche fokussiert darauf ausrichtet. Stattdessen findet man im Markt hoch spezialisierte Boutiquen, die – mit Blick auf globale Märkte – plötzlich viel zu viele zusätzliche Kompetenzfelder in ihr Leistungsangebot integrieren wollen und dabei Gefahr laufen, ihr bis dato klares Profil zu verlieren. Im Rahmen der Marketingkommunikation sollte aber genau das der Imperativ sein.

#### **4.4 Mandantenintegration**

Nur etwa die Hälfte der deutschen Wirtschaftskanzleien analysiert systematisch Anforderungen, Zufriedenheitswerte und künftige Beratungsbedarfe ihrer Mandanten. Doch nur wer die Ziele, Pläne und Befindlichkeiten seiner Mandanten kennt, kann tatsächlich eine Strategie entwickeln, die den Mandanten in den Mittelpunkt stellt und ihn in den Dienstleistungsprozess integriert.

### **5 MCSC: Marketingkommunikation systematisch planen und bewerten**

Aufbauend auf den Ergebnissen des Market Entry Advisory Monitor haben die Autoren die nachfolgende Marketing Communication Scorecard (MCSC) entwickelt. Mit der MCSC können Beratungsunternehmen auf einfache, aber dennoch fundierte Art und Weise ihre eigenen Kommunikationsbemühungen auf den Prüfstand stellen. Die MCSC gliedert sich in die Bereiche Kompetenzprofil, Prozessexpertise, Interkulturelle Kompetenz und Kommunikation.

#### **5.1 Anwendung in der Praxis**

Zunächst stellt sich die Frage, ob die MCSC für die gesamte Beratungsgesellschaft (Unternehmens-MCSC) oder nur für einen einzelnen Geschäftsbereich (z. B. Strategieberatung bei Consultingunternehmen oder M&A-Beratung bei Rechtswaltsgesellschaften) Anwendung finden soll. Wird die MCSC auf einen Geschäftsbereich fokussiert, so sollte dieser klar abgrenzbar sein und möglichst über eigene (Beratungs-)Produkte, Mandanten und Marketingaktivitäten verfügen. Weiterhin hilfreich ist es, wenn wichtige harte und weiche Kennziffern (z. B. zur Wirtschaftlichkeit oder Mandantenzufriedenheit) vorliegen. Als erfolgreich hat es sich in der Praxis erwiesen, die Partner bzw. das obere Management frühzeitig in ein MCSC-Projekt mit einzubinden, um die Akzeptanz des Instrumentes und die uneingeschränkte Unterstützung bei der Bereitstellung von Daten für die MCSC (Input) und bei der späteren Verwertung der gewonnenen Erkenntnisse (Output) sicherzustellen.

Marketing Communication Scorecard (MCSC) für Beratungsunternehmen					
1   Kompetenzprofil	(+)			(-)	
Unser Unternehmen verfügt aus der Außenperspektive über für den Auftrag notwendiges <b>Fachwissen</b> .	5	4	3	2	1
Unser Unternehmen verfügt aus der Außenperspektive über für den Auftrag notwendiges <b>Branchenwissen</b> .	5	4	3	2	1
Unser Unternehmen verfügt aus der Außenperspektive über für den Auftrag notwendiges <b>Methodenwissen</b> .	5	4	3	2	1
Unser Unternehmen kann für den Auftrag relevante <b>Referenzen</b> nachweisen, die auch kommuniziert werden.	5	4	3	2	1
<i>Durchschnittswert (Gewichtungsfaktor 0,30)</i>					
2   Prozessexpertise	(+)			(-)	
Unser Unternehmen zeichnet sich aus der Außenperspektive durch <b>internationales Denken und Handeln</b> aus.	5	4	3	2	1
Unser Unternehmen verfügt aus der Außenperspektive über relevante <b>Netzwerke</b> (z. B. zu anderen Beratern, Behörden etc.).	5	4	3	2	1
Unser Unternehmen richtet seine Arbeit aus der Außenperspektive darauf aus, den Kunden <b>handlungsfähig</b> zu machen.	5	4	3	2	1
Unser Unternehmen kann glaubhaft ein verlässliches <b>Projekt- und Zeitmanagement</b> in Referenzprojekten belegen.	5	4	3	2	1
<i>Durchschnittswert (Gewichtungsfaktor 0,25)</i>					
3   Interkulturelle Kompetenz	(+)			(-)	
Unser Unternehmen verfügt über eine eigene <b>Niederlassung</b> im Zielland des Kunden.	5	4	3	2	1
Unser Unternehmen verfügt über Mitarbeiter mit ethnischer Herkunft aus oder langjähriger (Lebens-)Erfahrung in dem <b>Zielland des Kunden</b> .	5	4	3	2	1
Unser Unternehmen bzw. unsere Mitarbeiter beherrschen die <b>Zielsprache</b> fließend.	5	4	3	2	1
Unser Unternehmen bzw. unsere Mitarbeiter beherrschen die <b>im Kundenunternehmen gängige Sprache</b> fließend.	5	4	3	2	1
<i>Durchschnittswert (Gewichtungsfaktor 0,30)</i>					

4   Kommunikation*	(+)	(-)
Unser Unternehmen erfragt systematisch und umfassend die <b>Bedarfe</b> unserer Kunden.	5	4 3 2 1
Unser Unternehmen legt das geplante Vorgehen verständlich und <b>transparent</b> dar.	5	4 3 2 1
Unser Unternehmen kommuniziert mit dem Kunden <b>auf Augenhöhe</b> .	5	4 3 2 1
Unser Unternehmen hat den Kunden vorab umfassend zu <b>Honorar- und Abrechnungsfragen</b> informiert.	5	4 3 2 1
<i>Durchschnittswert (Gewichtungsfaktor 0,15)</i>		
<b>GESAMTBEWERTUNG</b>		
1   Kompetenzprofil	∅ Punkte (gewichtet):	
2   Prozessexpertise	∅ Punkte (gewichtet):	
3   Interkulturelle Kompetenz	∅ Punkte (gewichtet):	
4   Kommunikation	∅ Punkte (gewichtet):	
<b>Gesamtwert (max. 20 Punkte):</b>		
<p><b>Hinweise:</b></p> <p>Die Statements innerhalb der vier Kompetenzbereiche sind auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu) zu bewerten. Idealerweise basieren die Bewertungen zur Außensicht auf den Ergebnissen aktueller Mandantenbefragungen. Alternativ sind Einschätzungen eines Projektteams und/oder aus einem Workshop möglich. Diese sind den Bewertungen einer einzelnen Person vorzuziehen. Bei Bedarf können einzelne Statements durch mehrere Indikatoren gemessen werden.</p> <p>* Aus sprachökonomischen Gründen wurde hier bei der Formulierung der einzelnen Statements auf den Zusatz „aus der Außenperspektive“ verzichtet. Selbstverständlich zielen auch diese Statements auf die Sicht des Marktes bzw. der Mandanten ab (Außenperspektive) und nicht auf eine Selbstbewertung.</p>		

Fig. 1: Marketing Communication Scorecard (MCSC) für Beratungsunternehmen

In die MCSC fließen wichtige Bewertungen ein, die die Außensicht auf die Beratungsgesellschaft betreffen. Hier geht es folglich nicht um Bewertungen im Sinne eines Selbstbilds, sondern vielmehr um die aktuelle Sicht der Mandanten. Idealerweise kann auf die Ergebnisse eigener Mandantenbefragungen zurückgegriffen werden, um belastbare Bewertungen in das Modell einfließen zu lassen. Liegen diese nicht vor, sind allenfalls Einschätzungen zum vermuteten Außenbild der Be-

ratungsgesellschaft möglich. Nicht selten können diese jedoch erheblich von der Markt- und Mandantensicht abweichen. Daher ist es besonders wichtig, diese – und die übrigen – Bewertungen nicht einem Einzelnen zu überlassen, sondern den Input für die MCSC in Projektteams oder Workshops zu erarbeiten. Bei Bedarf kann die MCSC in einem ersten Schritt auch dazu genutzt werden, um ein Zielprofil für das Unternehmen bzw. einen Geschäftsbereich zu formulieren und dieses in einem zweiten Schritt mit den Bewertungen des Marktes abzugleichen. Die identifizierten Lücken zwischen Zielprofil (Selbstbild) und Mandantenbewertungen (Fremdbild) liefern wertvolle Hinweise für Optimierungsbedarf bei der Weiterentwicklung von Marketingstrategie und -maßnahmen.

Einen besonderen Mehrwert erfährt die MCSC, wenn sie regelmäßig, zumindest aber einmal pro Jahr, mit aktuellen Zahlen/Bewertungen angewendet wird. So lassen sich Entwicklungen in den vier Bereichen der MCSC sowie der errechnete Gesamtwert über die Zeit monitoren. Abweichungen von Zielwerten und signifikante Schwankungen können genutzt werden, um ungewünschten Entwicklungen frühzeitig entgegenzuwirken.

Wichtige **Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung** der MCSC in der Praxis noch einmal zusammengefasst:

- Klare Fokussierung auf Unternehmen oder Geschäftsbereiche
- Einbindung von oberem Management und Partnern zur Sicherstellung von Akzeptanz/Unterstützung
- Verlässliche Bewertungen zur Außensicht durch Mandantenbefragungen
- Erarbeitung des MCSC-Inputs in Projektteams/Workshops
- Regelmäßige Anwendung zum Monitoring von Ziel-/Istwerten

Die hier vorgestellte MCSC (Fig. 1) versteht sich als Modell, das zum schnellen, unkomplizierten Einsatz in der Praxis konzipiert wurde. Gleichwohl bietet das Modell Raum für Individualisierungen. Diese können z. B.

- Streichungen oder Ergänzungen der vorgeschlagenen Items oder
- Änderungen der Gewichtungsfaktoren

betreffen. Auf diese Weise können unternehmensspezifische Besonderheiten in der MCSC abgebildet werden.

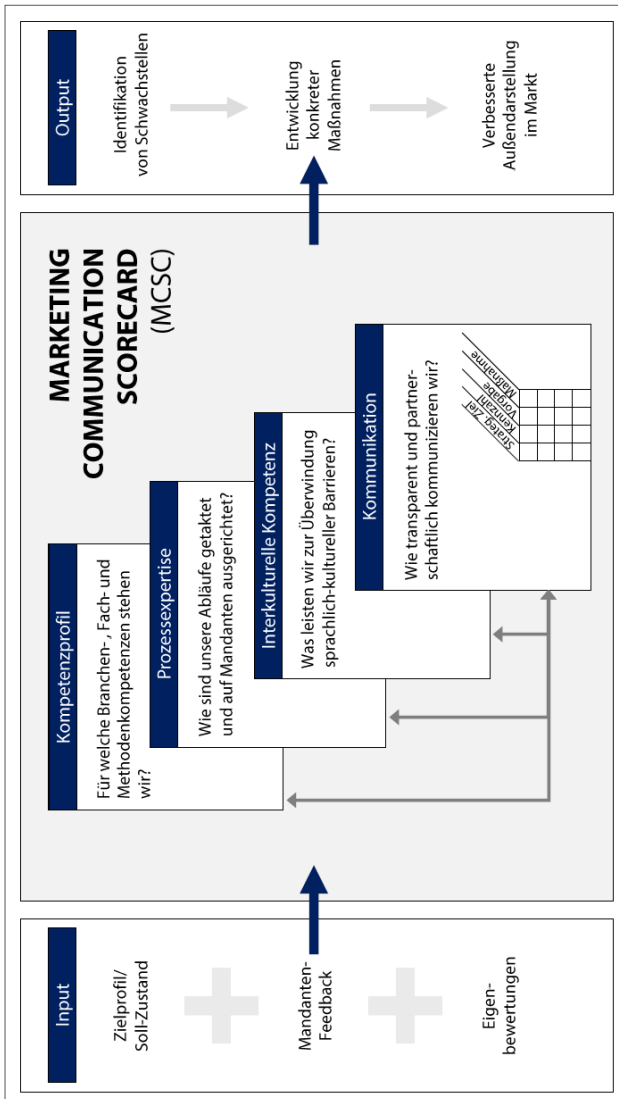


Fig. 2: Schematische Darstellung des MCSC-Konzepts

## 5.2 Ergebnisverwertung in der Praxis

Handlungsbedarf besteht besonders dann, wenn

- ein **Item mit weniger als 4 Punkten** bewertet wurde,
- der **Gesamtwert unter 15 Punkten** liegt,
- ein zuvor festgelegtes **Zielprofil deutlich vom Ist-Profil abweicht** oder
- sich die Bewertungen einzelner Items (oder der Gesamtwert) **über die Zeit verschlechtern** (Monitoring).

Besteht dieser Handlungsbedarf, so sind Maßnahmen zu formulieren, die geeignet sind, um die Zielwerte zu erreichen oder negative Entwicklungen umzukehren. Es empfiehlt sich die Aufstellung eines Maßnahmenkatalogs, der in direkt umsetzbare und eher langfristig wirkende Maßnahmen getrennt wird. So können Prioritäten gesetzt und einzelne Maßnahmen besser strukturiert werden. Wird die MCSC unternehmensweit angewendet, so sind die Maßnahmen darüber hinaus auch einzelnen Abteilungen bzw. Teams zuzuordnen, um eine strukturierte, kontrollierbare Umsetzung sicherzustellen.

Auf Basis des Maßnahmenkatalogs können durch Zielvereinbarungen Teilziele direkt auf einzelne Teams oder Mitarbeiter übertragen werden. Wenn die MCSC regelmäßig angewendet und die jeweiligen Zielerreichungen z. B. am Jahresende überprüft werden, wird der Erfolg der MCSC messbar und damit transparent gemacht. Da sich die MCSC weniger als einmaliges Instrument, sondern vielmehr als Prozess versteht, sind Ziele und Maßnahmen regelmäßig zu reflektieren und im Bedarfsfall anzupassen.



## Literatur

Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2013): The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing; *Journal of International Marketing*, 21(4), 1-20.

Brock, D. M.; Alon, I. (2009): Internationalization Of Professional Service Firms; *International Business: Research, Teaching and Practice*, 3(1), 52-70.

Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Geiger, I., Jacob, F., & Söllner, A. (Eds.). (2011): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Wiesbaden

Lusch, R. F. (2006): Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements; *Marketing Theory*, 6 (3), 281-288.

Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2009): Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19-31.

Meffert, H., & Bruhn, M. (2012): *Dienstleistungsmarketing Grundlagen, Konzepte, Methoden* (7., bearb. und erw. Aufl. ed.), Wiesbaden

Schleus, R. R., & Tirpitz, A. (2014): *Yearbook of Market Entry Advisory 2014: Asien & Osteuropa als Ausgangspunkt und Ziel unternehmerischer Internationalisierung*, Berlin

Schleus, R. R., & Tirpitz, A. (2015): *Schwierigkeiten im internationalen Business Development deutscher Professional Service Firms*. SMF Schleus Marktforschung & EO Institut, Hannover und Berlin.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing; *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011): It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market; *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.

Das **Yearbook of Market Entry Advisory 2016** liefert einen branchenübergreifenden Einblick in Strategien, Kompetenzen und Technologien, die von Unternehmen bei der internen und externen Kommunikation im internationalen Geschäft eingesetzt werden – sowohl aus Sicht der Wissenschaft als auch anhand der Erfahrungen von Beratern und Praktikern. Damit verfolgt das Yearbook of Market Entry Advisory auch in der diesjährigen Ausgabe das Ziel, neuestes Managementwissen aus Theorie und Praxis zu vermitteln und international aufgestellten Unternehmen und deren Beratern nützliche Impulse zu liefern.

Mehr als zwanzig renommierte Wissenschaftler, Berater und Unternehmer präsentieren neueste Erkenntnisse, Studien und Fallbeispiele aus den Bereichen

- International Marketing Communication,
- Innovation Marketing,
- Culture & Communication,
- Conflict Communication und
- International Human Resources & Organizational Development.

Damit richtet sich das Jahrbuch primär an international aufgestellte oder in der Internationalisierung befindliche Unternehmen, Berater, wirtschaftsfördernde Institutionen sowie Dozenten und Studierende im Bereich International Business.

**Alexander Tirpitz** ist Geschäftsführer des EO Instituts (Berlin).

Das EO Institut ist ein Qualitätsdienstleister in den Bereichen Evaluation, Gesundheitsmanagement und Organisationsentwicklung. Alexander Tirpitz ist Dozent für International Management an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin.

**René R. Schleus** ist Geschäftsführer von SMF Schleus Marktforschung (Hannover).

Das Unternehmen hat sich auf Studien im Rechts- bzw. Steuerberatungsmarkt (MandantenMonitor) und Finanzsektor (FinanzmarktMonitor) spezialisiert und unterstützt führende Kanzleien, Beratungsgesellschaften, Finanzdienstleister und Verbände. René R. Schleus ist Dozent für Marktforschung und Strategisches Management an der Fachhochschule für die Wirtschaft (FHDW) Hannover.