

Manfred Bruhn/Bernd Stauss (Hrsg.)

Dienstleistungscontrolling

Manfred Bruhn/Bernd Stauss (Hrsg.)

Dienstleistungs- controlling

Forum Dienstleistungsmanagement



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Univ.-Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Anschrift:

Universität Basel (WWZ), Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung,
Petersgraben 51, CH-4003 Basel

Tel: +41 (0) 61 267 32 22

E-Mail: manfred.bruhn@unibas.ch

Fax: +41 (0) 61 267 28 38

www.wwz.unibas.ch/marketing

Univ.-Prof. Dr. Bernd Stauss ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Anschrift:

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Lehrstuhl für ABWL und Dienstleistungsmanagement,
Auf der Schanz 49, D-85049 Ingolstadt

Tel: +49 (0) 841-9 37 18 61

E-Mail: bernd.stauss@dml-stauss.de

Fax: +49 (0) 841-9 37 19 70

www.dlm-stauss.de

1. Auflage März 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Konzeption und Layout des Umschlags: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-409-14315-7

Vorwort

In der Diskussion zum Dienstleistungsmanagement haben in den vergangenen Jahren Probleme bei der Erstellung und Vermarktung von Dienstleistungen im Mittelpunkt gestanden. Demgegenüber werden spezifische Managementprobleme bei der Koordination im Führungssystem von Dienstleistungsunternehmen sowie beim Einsatz von Instrumenten zur Informationsversorgung, Planung und Kontrolle weitaus seltener zum Gegenstand der Erörterung gemacht. Erst in jüngster Zeit wird Dienstleistungscontrolling als relevantes Handlungsfeld in der Praxis und als eigenständiges Feld der Forschung wahrgenommen. Die sich abzeichnende verstärkte Beachtung dieser Thematik erscheint auch mehr als gerechtfertigt angesichts der Tatsache, dass der mehrphasige Charakter und die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen auch für das Controlling besondere Herausforderungen beinhalten und eine Übertragung von Konzepten und Instrumenten erschweren bzw. nur mit Hilfe von Modifikationen möglich machen.

Die Produktion von Dienstleistungen setzt den Einsatz von Leistungsfähigkeiten aufgrund der bereit gestellten Ressourcen (Potenzial) voraus, die zusammen mit den vom Kunden eingebrachten externen Faktor kombiniert werden (Prozess) und beim Kunden bzw. dessen Objekt eine Nutzen stiftende Wirkung erzielen (Ergebnis). Das gegenüber dem Kunden ausgesprochene Leistungsversprechen, der Erstellungsprozess und das Leistungsergebnis weisen oft einen hohen Grad an Immaterialität (Intangibilität) aus, und der Produktionsprozess erfordert die Beteiligung des Kunden (Integrativität). Daraus resultiert für Dienstleistungskunden und Dienstleistungsanbieter eine Fülle von Konsequenzen, die auch für das Controlling von großer Bedeutung sind. Diese werden in den Beiträgen dieses Sammelbandes differenziert und detailliert beschrieben. Deshalb seien sie an dieser Stelle nur stichwortartig skizziert.

Der Phasencharakter von Dienstleistungen impliziert die Notwendigkeit, das Controlling einerseits spezifisch auf den völlig unterschiedlichen Charakter der Einzelphasen (Potenzial, Prozess, Ergebnis) abzustimmen, andererseits aber eine integrierende Sicht zu ermöglichen.

Da aufgrund der Kundenbeteiligung Teile der eingesetzten internen Potenziale vom Kunden wahrgenommen werden und sein Qualitätsurteil beeinflussen, muss die Kundenperspektive in das Potenzialcontrolling einbezogen werden.

Der Zwang zur permanenten Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft stellt spezifische Anforderungen an die Kostenrechnung und das Kostenmanagement.

Analoges ergibt sich aus dem Einsatz des externen Faktors und der variierenden Integrationsgrade, da hieraus eigene Zurechenprobleme resultieren.

Die durch Intangibilität und Kundenbeteiligung bedingte mangelnde Lagerfähigkeit von Dienstleistungen hat Konsequenzen für das Kapazitätscontrolling und erfordert – in der Kombination mit einer yield-basierten Preisfindung – eine besondere kapazitätsorientierte Kostenrechnung.

Der vom beteiligten Kunden erlebte Erstellungsprozess (Kundenprozess) kann in vielerlei Hinsicht vom unternehmensintern definierten Prozess (Unternehmensprozess) abweichen. Da aber das Erleben des Kunden dessen aktuelles und zukünftiges Verhalten bestimmt, wird es zu einer wesentlichen Aufgabe des Dienstleistungscontrolling, den Kundenprozess zu identifizieren und die Controllingaktivitäten auf ihn auszurichten.

Werden Dienstleistungen im Rahmen von Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Kunden erstellt, nehmen diese Kundenkontaktmitarbeiter mit ihrem Verhalten entscheidenden Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung, die Zufriedenheit und das Loyalitätsverhalten der Kunden. Insofern nimmt das mitarbeiterbezogene Controlling im Dienstleistungsunternehmen eine zentrale Rolle ein.

Dabei bedarf es häufig auch eines Überdenkens bzw. einer Modifikation traditioneller Kennziffern und ihrer Verwendung. So ist die Anwendung klassischer Produktivitätskennzahlen häufig problematisch, und es bestehen zwischen mitarbeiterbezogenen Qualitäts- und Produktivitätszielen konfliktäre Beziehungen, die eine simultane Betrachtung erforderlich erscheinen lassen.

Gerade auch bei stark interaktiven Prozessen, die aufgrund der hohen Beteiligung von Mitarbeitern und Kunden zu individuellen Leistungsergebnissen führen, stoßen auch herkömmliche standardisierte Formen des Qualitätscontrolling an ihre Grenzen und müssen durch neue, insbesondere kundenorientierte Methoden ergänzt werden.

Viele Dienstleistungen werden im Rahmen langfristiger und kontinuierlicher Geschäftsbeziehungen erstellt. Von daher ergibt sich die Dringlichkeit, ein Beziehungsmanagement zu etablieren, das sich am Kundenwert orientiert. Daher geraten die Controllingansätze zur Ermittlung des Kundenwertes und zur darauf aufbauenden Steuerung von Unternehmensprozessen vor allem in Dienstleistungsbranchen in das Zentrum der Beachtung.

In den 21 Beiträgen dieses Sammelbandes werden diese und weitere Herausforderungen an das Dienstleistungscontrolling sowie innovative Lösungsansätze vorgestellt. Dabei lassen sich die Beiträge sechs inhaltlichen Teilbereichen zuordnen.

Im ersten Teil wird die thematische Basis gelegt. Hier werden die wesentlichen begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen des Dienstleistungscontrolling präsentiert, eine kritische Bestandsaufnahme des derzeitigen Diskussionsstandes vorgenommen und Perspektiven zur Weiterentwicklung entworfen.

Prozesse als Gegenstand des Dienstleistungscontrolling stehen im Mittelpunkt des zweiten Teils. Zum einen wird verdeutlicht, wie der vom Kunden erlebte Prozess und der

von ihm dabei wahrgenommene Wert zum Fokus des Controlling gemacht werden kann. Zum anderen werden wesentliche Aspekte einer kundenorientierten Steuerung der Dienstleistungsqualität betrachtet. Dabei geht es primär um den Einsatz prozessbezogener Qualitätsstandards, aber auch um die realistische Abschätzung der ökonomischen Folgewirkungen aufgrund von Qualitätsmängeln im Rahmen des Beschwerdemanagement-Controlling.

Die Beiträge des dritten Teils thematisieren die besondere Relevanz der Mitarbeiter für die Produktivität sowie die Qualität der Leistungserstellung und deren Wahrnehmung durch die Kunden. In diesem Zusammenhang gehen sie den Fragen nach, wie die Performance der Mitarbeiter – insbesondere derer, die im Kundenkontakt stehen – modelliert, gemessen und in einem personalorientierten Dienstleistungscontrolling berücksichtigt werden kann.

Ausgewählte Controllingsysteme werden im vierten Teil präsentiert und diskutiert. Es wird geprüft, welche Systeme grundsätzlich geeignet sind und wie sie marktorientiert sowie in Abstimmung auf verschiedene Wertschöpfungskonfigurationen ausgestaltet werden können. Darüber hinaus wird erörtert, welche Probleme bei der Implementierung von kennzahlengestützten Steuerungssystemen auftreten und wie diese gelöst werden können.

Im fünften Teil wird auf Möglichkeiten eines kundenwertorientierten Controlling eingegangen. Es werden verschiedene Ansätze zur Konzipierung und Messung des Kundenwertes im Hinblick auf ihre Vor- und Nachteile reflektiert und Möglichkeiten ihrer Implementierung erörtert. Zudem wird gezeigt, wie die Kundenwertorientierung im Rahmen des Kapazitäts- und Ertragscontrolling Berücksichtigung finden kann.

Die generelle, für alle Dienstleistungsunternehmen relevante Thematik wird im sechsten Teil in branchenspezifischen Beiträgen konkretisiert und vertieft, indem Anwendungen aus den Bereichen der Finanzdienstleistungen und des Tourismus präsentiert werden und aufgezeigt wird, welche besonderen Herausforderungen sich für Nonprofit-Dienstleistungsorganisationen ergeben.

Die wissenschaftlichen Beiträge werden ergänzt durch einen Literatur-Service, der eine thematisch geordnete Zusammenstellung wichtiger Veröffentlichungen zum Themengebiet beinhaltet.

Für die Betreuung und Koordination des Sammelbandes danken wir Herrn Dr. Matthias Gouthier vom Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. Gunnar Markert vom Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel. Dem Studierenden cand. rer. pol. Kerem Taskin von der Universität Basel danken wir für die Erstellung der druckfertigen Vorlage.

Besonderer Dank gilt auch der UBS AG (Zürich), die durch ihre Unterstützung die Publikation dieses Sammelbandes in der vorliegenden Form ermöglicht hat.

Wir hoffen, dass dieser neue Band in der Reihe „Forum Dienstleistungsmanagement“ nicht nur der Forschung im Bereich „Dienstleistungscontrolling“ neue Impulse gibt und dabei zu einer verstärkten Kooperation zwischen verschiedenen betrieblichen Teildisziplinen anregt, sondern auch stimulierend für einen verstärkten Theorie-Praxis-Dialog wirkt.

Basel und Ingolstadt

Manfred Bruhn
Bernd Stauss

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
--------------	---

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

1. Grundlagen des Dienstleistungscontrolling

Manfred Bruhn und Bernd Stauss

Dienstleistungscontrolling – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen	3
--	---

Martin Reckenfelderbäumer

Konzeptionelle Grundlagen des Dienstleistungscontrolling – Kritische Bestandsaufnahme und Perspektiven der Weiterentwicklung zu einem Controlling der Kundenintegration	31
---	----

2. Prozessorientierung von Dienstleistungen als Ansatz des Controlling

Martin Benkenstein und Ariane von Stenglin

Prozessorientiertes Qualitätscontrolling von Dienstleistungen.....	55
--	----

Sabine Fließ, Britta Lasshof und Gabriele Willems

Qualitätsstandards im Dienstleistungsprozess	71
--	----

Bernd Stauss und Wolfgang Seidel

Evidenz-Controlling im Beschwerdemanagement – Ein Ansatz zur Abschätzung des „Verärgerungs-Eisbergs“	89
--	----

Friederike Wall und Regina Schröder

Customer Perceived Value Accounting als zentrale Komponente des Dienstleistungscontrolling	113
--	-----

3. Personalorientiertes Dienstleistungscontrolling

Antje Krey und Friedemann W. Nerdinger

Mitarbeiter-Performance im Servicekontakt – Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM) als Instrument des Dienstleistungscontrolling135

Gertrud Schmitz

Mitarbeiterperformance als Ansatzpunkt eines Leistungscontrolling im Servicekontakt157

Michael Lingenfelder, Karsten Schmidt und Jan Wieseke

Mitarbeiter-Performance im Servicekontakt – Modellierung und Messung mittels Mystery Shopping im Tourismus181

Bernd Bienzeisler und Theodora Löffler

Jenseits von Kennzahlen: Interaktionskompetenzen zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität211

4. Ausgewählte Controllingsysteme im Dienstleistungsbereich

Thomas Biermann

Probleme der Implementierung kennzahlengestützter Steuerungssysteme im Dienstleistungsunternehmen.....233

Herbert Woratschek, Stefan Roth und Guido Schafmeister

Dienstleistungscontrolling unter Berücksichtigung verschiedener Wert-schöpfungskonfigurationen – Eine Analyse am Beispiel der Balanced Scorecard.....253

Sven Reinecke und Gerold Geis

Kennzahlengestütztes Marketingcontrolling in Dienstleistungsunternehmen275

5. Wertorientiertes Dienstleistungscontrolling

Jürgen Weber und Marius Lissautzki

Kundenwert-Controlling: Dienstleistungsunternehmen kundenorientiert steuern303

<i>Michael Lister</i> Value Controlling in Dienstleistungsunternehmen	325
<i>Manfred Bruhn, Karsten Hadwich und Dominik Georgi</i> Implementierung des Kundenwertmanagements – Modellierung und Anwendungsbeispiel	351
<i>Marion Büttgen</i> Kundenorientiertes Kostenmanagement bei beteiligungsintensiven Dienstleistungen.....	369
<i>Klaus Weiermair und Mike Peters</i> Kapazitätsauslastungs- und Ertragscontrolling von touristischen Dienstleistungen durch das Yield Management.....	395

6. Dienstleistungsspezifisches Controlling in ausgewählten Branchen

<i>Annette G. Köhler, Heinrich-Stefan Rolvering und Stephan Germann</i> Zusammenhänge zwischen Vertriebssteuerungsmaßnahmen und Vertriebserfolg – erste empirische Ergebnisse aus dem deutschen Sparkassensektor.....	415
<i>Claudia Klausegger und Thomas Salzberger</i> Marketingcontrolling im Tourismus - Empirische Analyse zum Status Quo am Beispiel ausgewählter österreichischer Tourismusbranchen.....	431
<i>Manfred Bruhn</i> Dienstleistungscontrolling für Nonprofit-Organisationen	453

Teil B: Serviceteil

Ausgewählte Literatur zum Dienstleistungscontrolling	487
Ihre Meinung ist uns wichtig	503
Stichwortverzeichnis.....	505

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

1. Grundlagen des Dienstleistungscontrolling

Dienstleistungscontrolling – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen

1. Controlling als Subsystem des Dienstleistungsmanagements
 - 1.1 Besonderheiten und Aufgaben des Dienstleistungscontrolling
 - 1.2 Erfolgskette des Dienstleistungsmanagement als Ausgangspunkt des Dienstleistungscontrolling
2. Unternehmensinterne Bezugsobjekte und Problemstellungen
 - 2.1 Interne vorökonomische Indikatoren des Controlling
 - 2.2 Interne ökonomische Indikatoren des Controlling
3. Unternehmensexterne Bezugsobjekte und Problemstellungen
 - 3.1 Externe vorökonomische Indikatoren des Controlling
 - 3.2 Externe ökonomische Indikatoren des Controlling
4. Integrierte Controllingsysteme im Dienstleistungsmanagement
5. Erfolgsfaktoren und Erfolgswirksamkeit des Dienstleistungscontrolling
6. Zusammenfassung

Literatur

Prof. Dr. *Manfred Bruhn* ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Prof. Dr. *Bernd Stauss* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

1. Controlling als Subsystem des Dienstleistungsmanagements

1.1 Besonderheiten und Aufgaben des Dienstleistungscontrolling

Die Funktionen des Controlling umfassen – in produzierenden Unternehmen wie in Dienstleistungsunternehmen – die Unterstützung und Koordination kundenbezogener Aktivitäten im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit. Angesichts der etablierten Standardwerke zum Controlling stellt sich folglich die Frage, ob bzw. warum für Dienstleistungsunternehmen eine spezielle Betrachtung des Controlling notwendig ist.

Ein funktionierendes Controlling verlangt nach explizit formulierten Zielen und einer Messbarkeit von Kennzahlen der Zielerreichung. Es übernimmt dabei zum einen die Aufgabe der Entscheidungsvorbereitung und zum anderen die der Kontrolle der Umsetzung von Entscheidungen. Ein Hauptanliegen des Controlling ist es, dass gewählte Handlungsalternativen plangemäß umgesetzt und Ergebnisse möglichst exakt antizipiert werden. Bei der kontinuierlichen Überwachung der Umsetzung sind Abweichungen der erzielten Ergebnisse von den kalkulierten Planzahlen zu messen und Maßnahmen zur Veränderung des operativen Betriebs zu ergreifen bzw. gegebenenfalls die Planzahlen zu modifizieren.

Aufgrund der *Besonderheiten von Dienstleistungen* gestaltet sich die Steuerungsfunktion des Controlling in Dienstleistungsunternehmen oft schwieriger als in produzierenden Unternehmen. Insbesondere ist dies auf schwer kalkulierbare externe Faktoren zurückzuführen, die bei der Leistungserstellung zu integrieren sind. Im einzelnen führen die drei folgenden konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen dazu, dass Controllingaspekte für Dienstleistungsunternehmen einer speziellen Betrachtung bedürfen:

- (1) Die mangelnde Lagerfähigkeit führt dazu, dass eine permanente Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit notwendig ist. Hieraus ergeben sich Probleme unter anderem hinsichtlich der Kostenzurechnung, da die Notwendigkeit zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit zu einem hohen Fixkostenanteil führt. Beispielsweise hat dies bei einer schwankenden Nachfrage für die Effizienz des Personaleinsatzes – aufgrund der ebenfalls schwankenden Auslastung bei der Dienstleistungserstellung – nachteilige Folgen.
- (2) Die Integration des externen Faktors bedingt eine nur eingeschränkte Möglichkeit zur Automatisierung und somit eine hohe Personalintensität bei der Leistungserstellung. Weiterhin spielen soziale Kompetenzen aufgrund der Partizipation des Kunden an der Leistungserstellung eine wichtige Rolle. Folglich ist ein Personalcontrolling, das die Aspekte der Leistungserstellung berücksichtigt, von zentraler Bedeutung.
- (3) Die Immaterialität des Leistungsergebnisses ist mit einer geringeren Transparenz beim Leistungsvergleich und bei der Leistungsbeurteilung verbunden. Hier sind hin-

sichtlich des Controlling Kennzahlen zu entwickeln, die eine zielorientierte Steuerung des Qualitätsmanagements ermöglichen.

Die genannten Charakteristika repräsentieren die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen, aus denen sich die Kernpunkte der Problemstellung eines Dienstleistungscontrolling ergeben. Sie beinhalten unterschiedliche Fragestellungen, die sich sowohl auf die Potenzial-, Prozess- als auch Ergebnisdimension von Dienstleistungen beziehen. Insofern könnte auch eine Unterscheidung in *Potenzial-, Prozess- und Ergebniscontrolling* vorgenommen werden.

Martin Reckenfelderbäumer stellt hinsichtlich dieser Betrachtung heraus, dass die branchenspezifisch sehr unterschiedlichen Ausprägungen der Dienstleistungsmerkmale in ein Dienstleistungscontrolling mit einzubeziehen sind. Darüber hinaus untersucht er die grundlegenden Lücken, die in der Controllingliteratur hinsichtlich dieser Merkmale aktuell noch bestehen. *Manfred Bruhn* führt bezüglich dieser branchenspezifischen Unterschiede in einer umfassenden Betrachtung aus, welche Anpassungen des Dienstleistungscontrolling im so genannten „dritten Sektor“ der Nonprofit-Organisationen erforderlich sind.

Um die Sicherstellung der Effektivität und der Effizienz des Dienstleistungsmanagements zu gewährleisten, hat das Dienstleistungscontrolling vor allem die folgenden *Funktionen* zu erfüllen (Bruhn 1998, S. 71ff.):

- Informationsversorgungsfunktion,
- Planungsfunktion,
- Koordinationsfunktion,
- Kontrollfunktion.

Innerhalb der *Informationsversorgungsfunktion* kommt dem Controlling die Aufgabe zu, die durch die einzelnen Abteilungen generierten Informationen (z.B. aus Vertrieb, Beschaffung und Rechnungswesen) zu verknüpfen und zu verdichten. Weiterhin sind nicht unternehmensintern vorhandene kundenbezogene Daten (z.B. Bonitätsprüfungen) zu beschaffen und zu entscheidungsrelevanten Informationen aufzubereiten. Der bereits erwähnten Schwierigkeit der Messbarkeit (aufgrund von Immaterialität und Unsicherheit bezüglich der Integration des externen Faktors) insbesondere kundenbezogener Kennzahlen ist dabei durch den Einsatz geeigneter Controllinginstrumente Rechnung zu tragen.

Die zentrale Aufgabe des Controlling im Rahmen der *Planungsfunktion* besteht in der Entscheidungsvorbereitung. Für die strategische und operative Planung sind erfolgsrelevante – d.h. insbesondere finanzielle, personal- und kundenbezogene – Kennzahlen kontinuierlich zu erheben und gegebenenfalls neu zu definieren. Personal- und kundenbezogenen Kennzahlen kommt bei Dienstleistungen im Allgemeinen eine deutlich höhere Bedeutung zu als bei Sachleistungen. Der Einbezug entsprechender Kennzahlen bezieht

sich auf das Leistungsspektrum, die Leistungsgestaltung, das Qualitätsmanagement, die Personalplanung u.a.m.

Die *Koordinationsfunktion* beinhaltet die Abstimmung von kundenbezogenen Aktivitäten in verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen. So dient die horizontale Koordination der Abstimmung von Maßnahmen zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen (z.B. zwischen Leistungsentwicklung und Marketing oder unterschiedlichen Sparten), während in der vertikalen Koordination die Hierarchieebenen (z.B. Management und Kundenkontaktpersonal) aufeinander abzustimmen sind. Die horizontale Abstimmung unter Berücksichtigung der Ablauforganisation ist besonders für jene Dienstleistungen relevant, bei denen der Kunde am Prozess der Leistungserstellung unmittelbar beteiligt ist, da hier ein reibungsloses Ineinandergreifen der einzelnen Prozesse einen großen Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung des Kunden hat.

Im Rahmen der *Kontrollfunktion* hat das Controlling Instrumente bereitzustellen, mit denen Abweichungen der Ergebnisse von den vorgegebenen Zielen des Unternehmens erfasst werden können. Diese werden nach der Analyse der Abweichungsursachen im Rahmen der Planung einer eventuellen Neudefinition der Ziele zu Grunde gelegt. Analog der Problematik hinsichtlich der Informationsfunktion besteht die Herausforderung an das Controlling hierbei in der Entwicklung und Ermittlung von Kennzahlen, die eine Zurechenbarkeit von Erfolgswirkungen zu Maßnahmen des Dienstleistungsmanagements ermöglichen. Dies ist bei Dienstleistungen in besonderem Maße relevant, da Nutzenbeiträge von Teilleistungen zu erheben sind, die hinsichtlich ihrer Qualität in Folge ihrer Immaterialität weder vom Unternehmen noch vom Kunden objektiv bewertet werden können.

1.2 Erfolgskette des Dienstleistungsmanagements als Ausgangspunkt des Dienstleistungscontrolling

Um die Funktionsfähigkeit und Effizienz des Dienstleistungsmanagements systematisch zu erfassen, bietet es sich an, die so genannte „Erfolgskette des Dienstleistungsmanagements“ zur Strukturierung der Aufgabenbereich zugrunde zu legen. Sie umfasst verschiedene vorökonomische Größen, die ursächlich für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens sind. Diese Erfolgskette, die in ähnlicher Form auch als „Service Profit Chain“ bezeichnet wird, gilt für externe und interne Kunden-Lieferantenbeziehungen gleichermaßen (Sasser/Schlesinger/Heskett 1997).

Die Besonderheit der hohen Personalintensität und der Integration des externen Faktors bei Dienstleistungen hat zur Folge, dass in erhöhtem Maße Interdependenzen zwischen den unternehmens- bzw. mitarbeiterbezogenen und den kundenbezogenen Determinanten bestehen. Abbildung 1 verdeutlicht diese Zusammenhänge, die sich anhand der internen und externen Erfolgskette darstellen lassen.

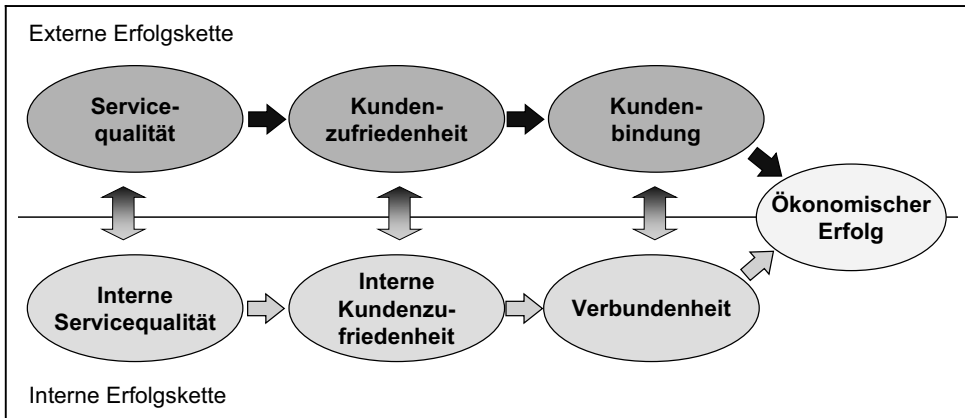


Abbildung 1: Interne und externe Erfolgskette des Dienstleistungsmanagements
(Quelle: Bruhn 2001, S. 178)

Die Zusammenhänge zwischen *mitarbeiterbezogenen und kundenbezogenen Indikatoren*, die sich in den Konstrukten der Servicequalität, der Zufriedenheit und der Verbundenheit bündeln lassen und die schließlich zum ökonomischen Erfolg führen, haben Auswirkungen auf das Aufgabenspektrum des Controlling.

Von Bedeutung ist zunächst die interne Kundenzufriedenheit, d.h. die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Services innerhalb von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Controllingobjekt ist hier folglich die interne Kundenorientierung, die mehrere positive Effekte nach sich ziehen kann. Diese umfasst als Ursache der Zufriedenheit eine bessere interne Kommunikation und als Folge der Zufriedenheit unter anderem ein besseres Betriebsklima und eine höhere Leistungsbereitschaft. Neben der höheren Leistungsbereitschaft identifizieren sich zufriedene Mitarbeiter stärker mit ihrem Unternehmen. Dies wiederum führt zu einer intensiveren und damit längeren Verbundenheit mit dem Unternehmen, die bei Dienstleistungen eine herausgehobene Rolle spielt.

Insbesondere für personalintensive Dienstleistungen spielen langfristige *Mitarbeiter-Kunden-Beziehungen*, bedingt durch ihren hohen Interaktionsgrad und wahrgenommene Unsicherheiten im Kaufentscheidungsprozess, grundsätzlich eine größere Rolle als bei Sachleistungen. Daher ist beispielsweise eine geringe Fluktuation des Kundenkontaktpersonals von großer Bedeutung. Entsprechend ist es eine Aufgabe des Controlling, Indikatoren der Mitarbeiterbindung zu erheben und Implikationen zu deren Steuerung abzuleiten.

Jedem Glied der internen und der Erfolgskette lassen sich Instrumente des Controlling zuordnen, wie in Abbildung 2 dargestellt. Die Instrumente werden herangezogen, um die Erfolgskette im Sinne von Trackingsystemen kontinuierlich zu beobachten. Dabei steht das Prinzip von Messen → Verändern → Messen usw. im Vordergrund.

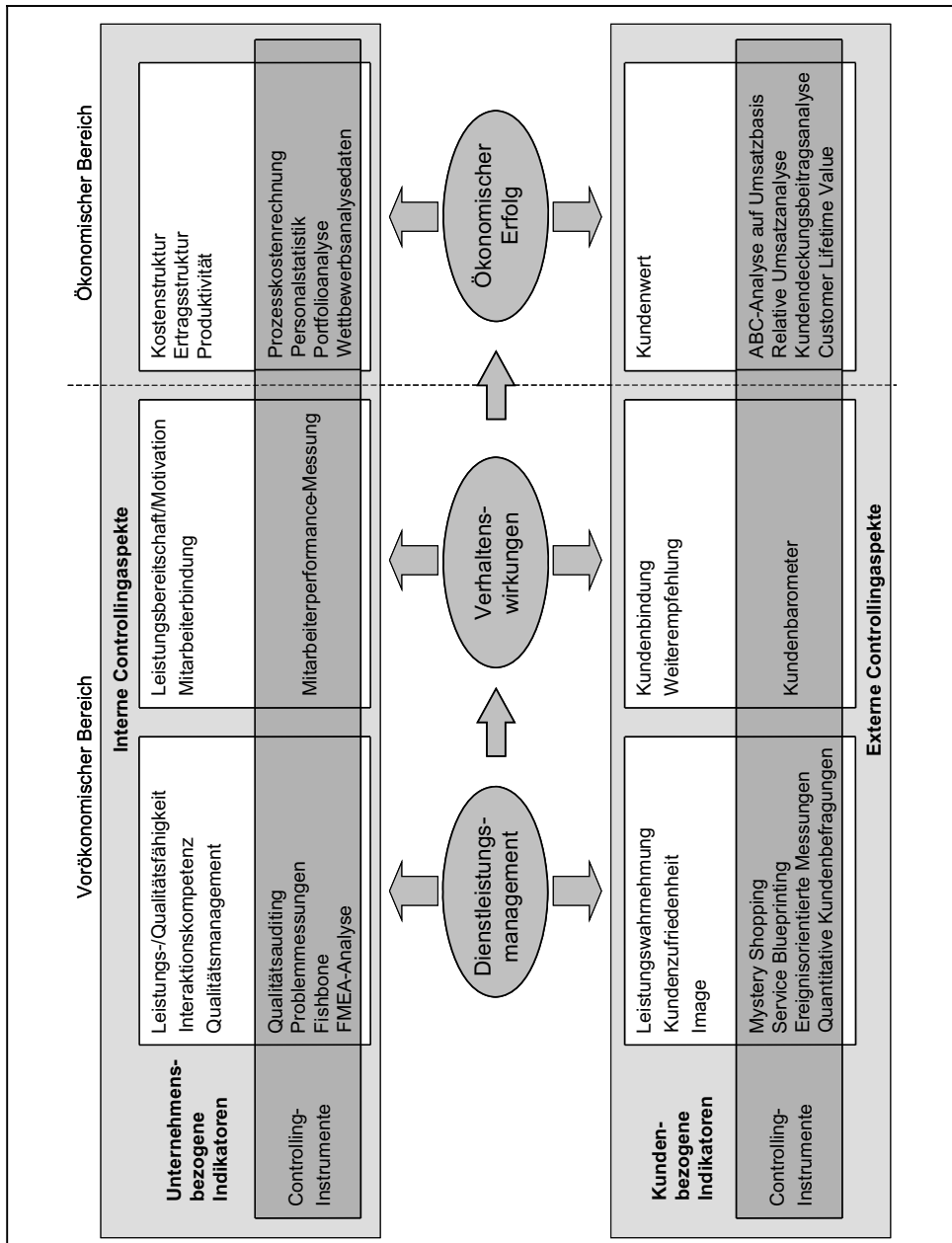


Abbildung 2: Controlling-Erfolgskette für Dienstleistungsunternehmen
(Quelle: vgl. Bruhn 2006, S. 738)

Diese Grundgedanken werden im Folgenden verdeutlicht und dabei die einzelnen Beiträge des Sammelbandes eingeordnet. Die internen sowie externen Bezugsobjekte und die daraus abgeleiteten Problemstellungen des Dienstleistungscontrolling stehen dabei im Vordergrund.

2. Unternehmensinterne Bezugsobjekte und Problemstellungen

2.1 Interne vorökonomische Indikatoren des Controlling

Hinsichtlich der Messobjekte lassen sich bei internen Bezugsobjekten wie bei der klassischen (externen) Erfolgskette vorökonomische und ökonomische Determinanten unterscheiden.

Dienstleistungen sind im Allgemeinen durch eine *hohe Personalintensität*, sowohl im Front-Office- als auch im Back-Office-Bereich, gekennzeichnet. Zum einen haben die Mitarbeiter einen hohen Anteil an der Leistungserstellung. Zum anderen spielt aufgrund der Integration des externen Faktors und der Interaktion mit dem Kunden der Leistungserstellungsprozess eine wichtige Rolle für die kundenseitige Beurteilung der Dienstleistungsqualität. Auf die Leistungsqualität haben wiederum nicht nur direkt kundenbezogene Prozesse, sondern auch vorgelagerte und unterstützende Prozesse Einfluss. Für eine Betrachtung von unternehmensinternen Bezugsobjekten des Controlling und die Ableitung von dienstleistungsspezifischen Problemstellungen sind folglich alle leistungsbezogenen Prozesse relevant. Dabei stehen – als Ausgangspunkt der Erfolgskette – zunächst vorökonomische Aspekte im Vordergrund.

Interne vorökonomische Indikatoren des Controlling beinhalten im ersten Glied der Wirkungskette folgende Aspekte:

- Leistungsfähigkeit des Unternehmens,
- Interaktionskompetenz der Mitarbeiter (im Kundenkontakt),
- Indikatoren des Qualitäts- und Beschwerdemanagements.

Die Leistungsfähigkeit und die Interaktionskompetenz betreffen dabei zunächst die Potenzialdimension. Das Qualitätsmanagement beinhaltet allerdings auch zusätzlich Aspekte der Prozessdimension von Dienstleistungen.

Die *Leistungsfähigkeit* des Unternehmens wird vor allem durch seine Kernkompetenzen und die Effektivität der genannten leistungsbezogenen Prozesse bestimmt. Hier gilt es aus Sicht des Controlling, Standards für die Abstimmung der Leistungspotenziale zur

Realisierung des angestrebten Leistungsniveaus zu setzen. Die hohe Personalintensität von Dienstleistungen fokussiert als Betrachtungsobjekt dabei das Fachwissen des Personals. Die Ermittlung der jeweils erforderlichen Kompetenzen mit dem Ziel einer geeigneten Personalauswahl beinhalten zwei Problembereiche für das Controlling. Zum einen sind mitarbeiterbezogene Fähigkeiten schwieriger zu ermitteln als beispielsweise die Leistungsfähigkeit einer Produktionsanlage. Zum anderen hat die Immaterialität von Dienstleistungen zur Folge, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sich nicht an einem Objekt manifestieren und verifizieren lässt. Daher ist den Methoden zur Ermittlung der Leistungsfähigkeit bei Dienstleistungen besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Deshalb ist hinsichtlich der Leistungsfähigkeit zu beachten, dass möglicherweise externe Anbieter in den Leistungserstellungsprozess zu integrieren sind. Auf die Gesamtheit der selbst oder von Fremdunternehmen zu erstellenden Leistungen bezogen, ergibt sich aus der Nichtlagerfähigkeit und dem daraus resultierenden Uno-Actu-Prinzip – d.h. der Simultaneität von Leistungserstellung und -konsum – die Notwendigkeit, die Zeit in Bezug auf die Leistungsfähigkeit als bedeutsames Bezugsobjekt des Controlling zu betrachten (z.B. die Erreichbarkeit der Mitarbeiter), da die Leistungskapazitäten bei Nachfrageschwankungen möglichst flexibel zu gestalten sind. Im Rahmen der ökonomischen Indikatoren zeigt das Yield Management hierzu Lösungsmöglichkeiten auf.

Bei den *Interaktionskompetenzen* handelt es sich um Kompetenzen, die für kommunikations- und interaktionsintensive Leistungen, also speziell im Dienstleistungsbereich, relevant sind und einem Controllingprozess zu unterziehen sind, da ihre Berücksichtigung für Personalauswahl und -einsatz zwingend erforderlich sind. *Bernd Bienzeisler* und *Theodora Löffler* stellen in ihrem Beitrag diesbezüglich ein Konzept mit unterschiedlichen Kategorien von Interaktionskompetenzen auf. Als Kategorien extrahieren sie Empathie, Professionalität, Spontaneität und Authentizität. *Gertud Schmitz* führt in ihrem Beitrag aus, dass die Bedeutung der einzelnen Kategorien anhand der konkret betrachteten Dienstleistung zu evaluieren und für ein zielführendes Personalmanagement entsprechend zu gewichten sind. *Antje Krey* und *Friedemann Nerdinger* entwickeln ein Modell des so genannten „partizipativen Produktivitätsmanagements“, wobei der Begriff der Produktivität hier in erster Linie auf vorökonomische Indikatoren angewendet wird. Das Modell fungiert als handlungssteuerndes Instrument für das Kundenkontaktpersonal. Die relevanten Determinanten der interaktiven Komponenten der Leistung werden im Rahmen der Erstellung des Modells operationalisiert und mit Kennzahlen als Maßstab für die Zielerreichung belegt.

Das *Controlling des Qualitätsmanagements* schließlich beschäftigt sich mit der Leistung selbst, d.h. den Leistungspotenzialen und dem Prozess der Leistungserstellung. Aus interner Sicht ist es zunächst auf die fortlaufende Kontrolle der fachlichen Kompetenzen des Personals und der Qualität weiterer Produktionsfaktoren (z.B. Maschinen, Informationen) bezogen. Speziell für Dienstleistungen existieren Qualitätsaudits, die beispielsweise nach der internationalen Norm ISO 9000:2001 durchgeführt werden können. Neben der genannten Problematik des Controlling der Leistungspotenziale besteht hinsichtlich

des Qualitätsmanagements bei Dienstleistungen eine zusätzliche Erschwernis, da Qualitätsmängel sich erst während der Leistungserstellung offenbaren. Möglichkeiten rein interner Messmethoden, die diesen Sachverhalt berücksichtigen, sind beispielsweise die Fishbone-Analyse oder die Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA). Ein unternehmensübergreifendes Instrument des Controlling stellt weiterhin das Benchmarking dar.

Beim Qualitätsmanagement sind externe Zulieferer ebenfalls von Bedeutung. Insbesondere, wenn es sich bei den jeweiligen Leistungen ebenfalls um (immaterielle) Dienstleistungen handelt, ist es problematisch, objektive Kennzahlen für die Qualität festzulegen, kontinuierlich zu ermitteln und zu steuern. Darüber hinaus ist wiederum die Zeit – hier die Zeit der Leistungserstellung, z.B. der Bustransport eines Fremdunternehmens von Urlaubern zwischen Hotel und Flughafen – aufgrund des Uno-Actu-Prinzips ein kritischer Faktor, der bei Fremdleistungen nur bedingt beeinflussbar ist. *Sabine Fließ, Britta Lasshof und Gabriele Willems* erkennen in ihrem Beitrag bei der Leistungserstellung als relevanten Indikator beispielsweise die „Schnelligkeit des Gesamtprozesses“, der von Fremdunternehmen, aber auch vom Kunden beeinflusst wird und sich deshalb einer präzisen Steuerung nach Maßgabe des Controlling entzieht. Je nach Dienstleistungsbranche ergeben sich hier allerdings unterschiedliche Qualitätsanforderungen. Für die Ermittlung und Etablierung jeweils relevanter Qualitätstreiber und Qualitätsstandards zeigen die Autoren einen schrittweisen Entwicklungsprozess auf.

Abbildung 3 zeigt die Einordnung von Quellen qualitätsbezogener Informationsbeschaffung.

Im zweiten Glied der internen Erfolgskette stehen die *psychologischen Wirkungen* der Maßnahmen des Dienstleistungsmanagements im Vordergrund. Hier gilt es in erster Linie, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Motivation zu messen. Aufgrund des meist intensiven Kontaktes zwischen Mitarbeiter und Kunde bei Dienstleistungen sind diese Indikatoren in besonderem Maße zu beachten. Es ist dabei anzunehmen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit in hohem Maße kausal für die Motivation verantwortlich ist (z.B. Borg 2000). *Gertrud Schmitz* beschreibt in ihrem Beitrag diesbezüglich „Organizational Citizenship Behaviour Intention“ (OCBI) als psychologisches Konstrukt. Es beinhaltet die Bereitschaft zur Orientierung an den Kundenwünschen, die Loyalität gegenüber dem Unternehmen und die Kooperationsbereitschaft innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus unterscheidet sie zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation, die hinsichtlich ihrer Messung unterschiedliche Anforderungen an das Controlling stellen und die ebenfalls unterschiedliche Implikationen für mögliche Anreizsysteme bedeuten. Speziell bei hoher intrinsischer Motivation wird deren Messung selbst als eher negativ wahrgenommen und konterkariert somit möglicherweise die Ziele des Controlling. Hingegen besteht bei der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit eine Möglichkeit durch interne Servicebarometer, mittels derer Zufriedenheit oder Unzufriedenheit über Kausalmodelle auf ihre Ursachen zurückführbar sind.

Grad der Erreichbarkeit Informationsquelle	Unternehmensintern	Unternehmensextern
	Beispiele: • FMEA • Fishbone • Interne Qualitätsmessung	Beispiele: • Kundenbefragungen • Ereignisorientierte Messung • FRAP
Qualitätsmanagement/ Marketing		
Controlling/ Marketing	Beispiele: • Kostenrechnung • Portfolioanalyse • Personalstatistik	Beispiele: • Imageuntersuchungen • Wettbewerbsanalysen • Marktpotenzialanalysen

Abbildung 3: Quellen im Rahmen der qualitätsbezogenen Informationsbeschaffung
(Quelle: in Anlehnung an Bruhn 1997, S. 76)

Das dritte Glied der internen Erfolgskette, das vom Controlling zu erfassen ist, bezieht sich auf *Verhaltenswirkungen*, die insbesondere die *Mitarbeiterbindung* beinhaltet. Die Bedeutung einer hohen Mitarbeiterbindung aufgrund tendenziell langfristiger Mitarbeiter-Kunden-Beziehungen im Dienstleistungsbereich wurde bereits erwähnt. Je höher der Interaktionsgrad mit einem Mitarbeiter, desto höher ist neben der Intensität der Geschäftsbeziehung auch der Grad persönlicher Durchdringung von Mitarbeiter und Kunde. Die Kenntnisse des Kundenkontaktpersonals über „ihre“ Kunden sind daher zum einen ein Kundenbindungsfaktor, zum anderen ein Wissensfaktor, der für das Unternehmen „Wiederbeschaffungskosten“ verursacht, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Im OCBI-Modell von *Gertrud Schmitz* etwa wird mit der Loyalität ein Indikator der Mitarbeiterbindung gemessen. Weitere Informationsquellen bestehen in einer bereichsbezogenen Analyse der Personalstatistik, bei der besonders das Kundenkontaktpersonal zu betrachten ist. Präzisieren lassen sich die Erkenntnisse mittels einer Analyse der Mitarbeiterfluktuation, in deren Rahmen analog zum Servicebarometer Mitarbeiterbefragungen durchzuführen sind, die Schlüsse über die Ursachen der Fluktuation zulassen.

2.2 Interne ökonomische Indikatoren der Controlling

Das Controlling von internen ökonomischen Indikatoren bezieht sich auf die *Effizienz* der Dienstleistungsprozesse. Es umfasst *Indikatoren*, die sich nach drei Kategorien bündeln lassen:

- Kostenstruktur,
- Ertragsstruktur,
- Produktivität.

Hier steht das Controlling aus mehreren Gründen vor einer anspruchsvolleren Aufgabe als bei produzierenden Unternehmen. Erstens hat das Personal in Dienstleistungsunternehmen einen hohen Anteil an den Gesamtkosten der Leistungserstellung. Zweitens ist der Wertschöpfungsanteil einzelner Prozesse aufgrund ihrer Immaterialität nur schwer evaluierbar und unterscheidet sich zudem möglicherweise in der individuellen Kundenerwartung. Drittens variieren die Kostenanteile und die absoluten Kosten einzelner Prozesse aufgrund der Integration des externen Faktors stark. Viertens haben wegen der Leistungsbereitschaft und der Immaterialität der Leistung Gemeinkosten einen hohen Anteil an den Gesamtkosten, so dass die Effizienz von Prozessen wiederum schwerer zu messen ist. Es bieten sich dennoch mehrere Instrumente an, um die Indikatoren der Effizienz bei Dienstleistungsunternehmen zu messen.

Hinsichtlich der *Kostenstruktur* sind zwei Instrumente hervorzuheben, die sich für den Dienstleistungsbereich anbieten. Die *Prozesskostenrechnung* stellt dabei eine Möglichkeit dar, Bereiche, die nicht leistungsbezogen verrechnet werden, besser zu durchdringen und somit eine effizientere Gestaltung der Leistungserstellung zu erreichen. Hierzu werden zunächst die Leistungserstellungs- und -unterstützende Prozesse analysiert und disaggregiert. Daraufhin werden jedem Teilprozess die von ihm verursachten Kosten zugeordnet und in einem weiteren Schritt die Kostentreiber ermittelt. Auf dieser Basis können sowohl die Kosten für einzelne Gesamtleistungen ermittelt als auch beispielsweise eine Deckungsbeitragsrechnung für einzelne Kunden durchgeführt werden (Fischer 2000, S. 88ff). Dies stellt einen Teil der kundenbezogenen (externen) Controllingaspekte dar. Hinsichtlich der Planung kann zudem das so genannte *Target Costing* eingesetzt werden. Dessen zentraler Ansatzpunkt besteht darin, auf der Basis der Preisbereitschaft der Kunden für bestimmte Leistungen zu bestimmen, welche Kosten einzelne Leistungskomponenten nicht übersteigen dürfen (Horváth/Seidenschwarz 1992, S. 145; Nagl/Rath 2004, S. 61ff.). *Marion Büttgen* führt in ihrem Beitrag das Target Costing unter zusätzlicher Berücksichtigung der Integration des externen Faktors auf eine kundenbezogene Ebene. Sie berücksichtigt dabei sowohl die Thematik des hohen Gemein- und Fixkostenanteils als auch die Bewertung des Leistungsergebnisses und geht in besonderem Maße auf die Zurechnungsprobleme beim Input ein, die sich z.B. aus den unterschiedlichen Integrationsgraden des externen Faktors ergeben.

Ein weitere Aufgabe des Controlling im Rahmen der Kostenrechnung besteht in der Ermittlung der Integrationskosten des externen Faktors. Bei hohen Diskrepanzen zwischen Kunden bzw. Kundengruppen ist zu überlegen, wie auf Basis der Erkenntnisse des Controlling eine Segmentierung nach Kundengruppen mit unterschiedlichen Graden der Kundenintegration anzustreben ist oder ob gegebenenfalls *Automatisierungspotenziale* realisierbar sind. Hervorzuheben ist, dass die Erkenntnisse über die Prozesskosten und die aus der Notwendigkeit einer permanenten Leistungsfähigkeit entstehenden Fixkostenproblematik dabei ebenfalls zu berücksichtigen sind. Controllingaufgaben bestehen daher vor allem in der Analyse jener Faktoren, aufgrund derer sich eine Kundenbeteiligung positiv oder negativ auf die Kosten der Leistungserstellung auswirken kann. Eine starke Integration kann durch die Übernahme eines hohen Anteils der Leistungserstellung positive Effekte auf die Kosten des Unternehmens haben, im Falle „inkompetenter“ Kunden jedoch auch zu höheren Nacharbeitungskosten und hohem personellen Aufwand führen. Es ist daher durch das Controlling zu ermitteln, welcher Grad der Kundenintegration nicht nur von Kundenseite gewollt ist, sondern auch aus Kostenaspekten sinnvoll ist.

Die Auswertungen der leistungs- und bereichsbezogenen Kostenrechnung hat z.B. Überlegungen zur weiteren Planung des Leistungsprogramms zur Folge. So bieten sie etwa Anhaltspunkte zum anzustrebenden Integrationsgrad des externen Faktors und zu gegebenenfalls erforderlichen Automatisierungsmaßnahmen. Problematisch ist bei Dienstleistungsunternehmen allerdings die Zurechnung von Qualitätskosten, die wiederum einen hohen Gemeinkostencharakter aufweist (Bruhn 1997, S. 165). Weiterhin können anhand der Ergebnisse über Leistungsbereiche beispielsweise Cost Center errichtet werden, die auf der Basis des Kundennutzens (z.B. über Conjoint Measurement) beurteilt und wiederum einem Target Costing unterworfen werden (Weber/Schäffer 2000, S. 237ff.). Im Rahmen einer Wettbewerbsanalyse ist möglicherweise zu überlegen, ob eine horizontale oder vertikale Integration hinsichtlich der Wertschöpfungskette geboten sind, um Marktanteile zu halten oder zu erhöhen.

Während das *Ertragscontrolling* unter externen Gesichtspunkten auf die Kundenebene abzielt, bezieht es sich intern – analog zur leistungs- und bereichsbezogenen Kostenrechnung – auf die Leistungsebene. Das heißt, es werden Deckungsbeiträge von Einzelleistungen und Leistungsgruppen betrachtet. Hier ist wiederum anzumerken, dass die Zurechnung von Wertschöpfungsanteilen zu Dienstleistungen, bedingt durch die Immaterialität und den daraus resultierenden Mangel an objektiven Beurteilungsmöglichkeiten, problematisch ist. Aufgrund der Vielzahl heranzuziehender Nutzenkategorien ist es oft schwierig, einen Marktpreis für Dienstleistungen zu ermitteln, wie beispielsweise schon am großen Preisspektrum für Frisördienstleistungen ersichtlich ist. Diese Feststellung gilt insbesondere, wenn eine Leistung im Verbund mehrerer zusammenhängender Einzelleistungen erstellt wird. Zwei unterschiedliche Ansatzpunkte hierfür sind die Berechnung von Nutzenanteilen nach Maßgabe der Kosten der Leistungserstellung und die Berechnung nach Nutzenanteilen aus Kundensicht. Während die Ermittlung von Nutzenwerten aus Kundensicht grundsätzlich sinnvoller erscheint, da sie Schlüsse über

die Preisbereitschaft der Kunden erlaubt, besteht die Problematik hier zum einen in interindividuellen Differenzen der Nutzenwahrnehmung und zum anderen in der Messbarkeit. Eine übliche Vorgehensweise hierbei ist etwa das Conjoint Measurement, das analog der Vorgehensweise beim Target Costing auf der Basis der Preisbereitschaft für unterschiedliche Leistungsvarianten Nutzenwerte auf einzelne Leistungskomponenten herunterbricht.

Eine Verbindung vom Kosten- zum Ertragscontrolling schaffen hier *Klaus Weiermair* und *Mike Peters* in ihrem Beitrag mit der Thematik des Yield Managements. Die Nicht-lagerfähigkeit, die zu hohen Fixkosten und einer Anfälligkeit für Nachfrageschwankungen nach sich zieht, stellt ein komplexes Problem für die Auslastung der Leistungskapazitäten dar. Das Prinzip des Yield Managements ist die Ausnutzung der unterschiedlichen Preisbereitschaften durch eine flexible Preisgestaltung, die zu einer Reduzierung der Schwankungsbreite der Nachfrage führt. Wie die Autoren ausführen, ergibt sich aber bei diesem Prinzip des Yield Managements zur Glättung der Nachfrage das Problem wahrgenommener Ungerechtigkeit auf Kundenseite. Diese kann sich ihrerseits in einem gegenüber dem Unternehmen negativen Kommunikations- und Kaufverhalten, und dadurch schließlich ökonomischen Einbußen niederschlagen. Die Autoren zeigen anhand touristischer Dienstleistungen Lösungsmöglichkeiten und Grenzen des Yield Managements auf.

Sowohl kosten- als auch ertragsorientierte Kennzahlen lassen sich auf spezifische Leistungen bezogen oder global betrachten. Während die dargestellten spezifischen Kennzahlen einzelner Prozesse und Dienstleistungskomponenten Aussagen über die Effizienz des Leistungserstellungsprozesses zulässt, bieten globale Kennzahlen Möglichkeiten zur Bewertung des Unternehmenserfolges und zum branchenübergreifenden Vergleich. Globale Kennzahlen umfassen hinsichtlich des Kosten- und Ertragscontrolling unter anderem die der *Kosten- und Ergebnisrechnung* sowie der *Portfolioanalyse*. Anhand der globalen Kennzahlen können Branchenvergleiche und Benchmarks durchgeführt sowie im Rahmen der Planung strategische Ziele gesetzt werden. Wie *Michael Lister* in seinem Beitrag ausführt, gelten dabei im Dienstleistungsbereich andere Maßgaben als in Industrie- oder Konsumgüterbranchen. Eine Kontrolle über entsprechende Kennzahlen erfolgt beispielsweise anhand des Vergleichs von Soll- und Ist-Zielen der Eigenkapitalrentabilität bzw. des Return on Investment (ROI). Die Kostenrechnung dient vor allem der Wirtschaftlichkeitskontrolle einzelner Unternehmensbereiche. Als Bestandteil der Informationsfunktion des Controlling ist es z.B. Aufgabe der Portfolioanalyse, kosten- und ergebnisbezogene Auswertungen, aufgeschlüsselt nach Deckungsbeiträgen einzelner Leistungen, zu ermitteln, die mittels der genannten Indikatoren und Instrumente erhoben und gesteuert werden können.

Hinsichtlich der *Produktivität*, die sich rein rechnerisch als das quotiale Verhältnis von Output zu Input der Leistungserstellung ergibt, bestehen – ebenfalls bedingt durch die Dauer des Leistungserstellungsprozesses und die Integration des externen Faktors – zusätzliche Anforderungen an das Controlling. Zum einen kommt den Mitarbeitern im

Leistungserstellungsprozess wiederum eine wichtige Rolle zu, deren Produktivität nicht wie die einer Produktionsanlage konstant ist. *Bernd Bienzeisler* und *Theodora Löffler* erläutern hierzu in ihrem Beitrag anhand verschiedener Indikatoren, dass Kennzahlen, mit denen sich im Sachgüterbereich Produktivität messen lässt, im Dienstleistungsbe- reich nicht zwingend die gleichen Schlüsse über die Produktivität zulassen. Dies gilt bei- spielsweise für die Zeit der Leistungserstellung genauso wie für die Kosten der Lei- stungsbereitschaft, bei denen eine Reduktion von Zeit und Kosten nicht immer mit höherer Produktivität einhergeht. *Antje Köhler*, *Heinrich-Stefan Rolvering* und *Stephan Germann* zeigen in ihrem Beitrag am Beispiel des Vertriebs von Banken, dass die Steue- rung (z.B. der variablen Vergütung) über Controllingkennzahlen einen positiven Einfluss auf den Vertriebs Erfolg hat.

3. Unternehmensexterne Bezugsobjekte und Problemstellungen

3.1 Externe vorökonomische Indikatoren des Controlling

Hinsichtlich der kundenbezogenen Erfolgskette wird hinsichtlich der Wirkungen des Dienstleistungsmanagements in der ersten Stufe zunächst eine Einteilung der Betrachtungsobjekte nach dem Drei-Phasen-Modell von Dienstleistungen vorgenommen, das den Dienstleistungsdimensionen folgt:

- Potenzialdimension,
- Prozessdimension,
- Ergebnisdimension.

Als Basis der Betrachtungen ist anzumerken, dass psychologische Determinanten – wie Kundenzufriedenheit oder Image – im Hinblick auf das Controlling weder inhaltlich noch methodisch von der wahrgenommenen Leistungsqualität und dem wahrgenommenen Wert getrennt werden. Auch eine Trennung der beim Kunden ablaufenden kognitiven Prozesse und affektiven Wirkungen erscheinen diesbezüglich nicht sinnvoll. Die zum Einsatz kommenden Controllinginstrumente bieten allerdings in Bezug auf verhaltensbezogenen Wirkungen und die Aussagekraft und die Handlungsrelevanz der Messergebnisse bei den psychologischen Determinanten einige zusätzliche Möglichkeiten.

Während Sachleistungen im Allgemeinen einen hohen Anteil an Sucheigenschaften aufweisen, die schon vor der Kaufentscheidung eine Beurteilung erlauben, ist dies bei Dienstleistungen kaum möglich. Die dadurch erforderliche gesonderte Betrachtung der *Potenzialdimension* hat Auswirkungen auf das Dienstleistungscontrolling.

Bei den internen vorökonomischen Indikatoren wurde die Leistungsfähigkeit des Unternehmens on Bezug auf die Prozesse der Leistungserstellung betrachtet. Bei den externen vorökonomischen Indikatoren ist nicht nur die tatsächliche Leistungsfähigkeit von Bedeutung, sondern auch die sichtbaren *Leistungspotenziale*. Diese sind besonders relevant für die Kaufentscheidung, da sie als Sucheigenschaften dem Kunden eine von wenigen Möglichkeiten bieten, sich unmittelbar ein Bild von der Leistung zu machen. Zum einen vergleicht er seine auf Basis von Medien- und persönlicher Kommunikation entstandenen Erwartungen mit der – nach Kenntnisnahme der sichtbaren Leistungspotenziale – antizipierten Leistungsqualität. Zum anderen tragen diese Leistungspotenziale selbst stark zur Erwartungsbildung bei. Folglich ist es eine Aufgabe des Controlling, die Kundenerwartungen und die aufgrund der Leistungspotenziale antizipierte Leistungsqualität zu ermitteln. In einem ersten Schritt sind dazu die für die Leistungswahrnehmung des Kunden bedeutsamen Leistungseigenschaften zu ermitteln und mit den Eigenschaften der eigenen Leistung und der Kommunikation dieser Eigenschaften über die Leistungspotenziale zu vergleichen. In einem zweiten Schritt sind gegebenenfalls Implikationen abzuleiten, um entweder die Leistungspotenziale den Kundenerwartungen entsprechend anzupassen oder um die Erwartungen durch eine Modifikation der sichtbaren Leistungspotenziale zu manipulieren (bei einem Hotel z.B. durch eine schlicht gestaltete Rezeption im Gegensatz zu einer barocken Eingangshalle mit Portier und Hotelpagen).

Der *Prozessdimension* von Dienstleistungen kommt unter anderem durch die Interaktion mit dem Kunden die wahrgenommene Unsicherheit der Leistungsbeurteilung ebenfalls eine hohe Bedeutung zu. Die im Rahmen der Interaktionskompetenz erläuterten Anforderungen an das Kundenkontaktpersonal und diesbezügliche Bezugsobjekte des Controlling kommen hier zum Tragen, da sie einen hohen Anteil an der Beurteilung der tatsächlich wahrgenommenen Leistungsqualität haben. Aufgrund der Bedeutung der Prozessdimension für die kundenseitige Leistungsbeurteilung, der Schwierigkeit des Einsatzes von Controllinginstrumenten und der zahlreichen Gestaltungsoptionen besteht hier ein zentrales Forschungsfeld, das mehrere Autoren dieses Sammelbandes aufgreifen.

Martin Benkenstein und *Ariane von Stenglin* verwenden in ihrer Betrachtung des prozessorientierten Qualitätscontrolling das *Service Blueprinting* als Ausgangspunkt eines Controllingkonzeptes. Sie verwenden dabei ein weiter ausdifferenziertes Modell der anhand der „line of visibility“ identifizierten Prozesskategorien. Sie werfen dabei ebenfalls die Frage nach den Nutzenwerten und der Qualitätsmessung von Leistungskomponenten auf. *Michael Lingenfelder*, *Karsten Schmidt* und *Jan Wieseke* thematisieren in ihrem Beitrag ebenfalls die Kontaktpunkte zwischen Kunde und Mitarbeiter, fokussieren aber ihre Betrachtung auf die Mitarbeiterperformance im Front-Office-Bereich (der deshalb hier den externen Betrachtungsobjekten zugeordnet wird) und wählen als Messansatz des Controlling die Methode des Mystery Shopping.

Dem bereits erwähnten Indikator der Zeitdauer beim Leistungserstellungsprozess kommt bei der kundenseitigen Qualitätswahrnehmung ein noch größeres Gewicht zu (z.B. im

Wartezeit im Restaurant). Dabei ist zu beachten, dass eine Verkürzung des Prozesses nicht zwingend mit einer höheren Qualitätswahrnehmung einhergeht. Hier sind beispielsweise prozessorientierte Dienstleistungen (z.B. Restaurant, Kino) und ergebnisorientierte Dienstleistungen (z.B. Flug, Autoreparatur) zu unterscheiden.

Die relevanten Indikatoren des *Dienstleistungsergebnisses* lassen sich mit qualitativen und quantitativen Methoden messen. Informationen über qualitative Indikatoren liefern ereignisorientierte Messungen wie z.B. die Critical Incident Technique, die anhand eines Blueprints ablaufende Sequentielle Ereignismethode oder die Switching-Path-Analyse (Stauss 2000; Stauss/Weinlich 1997; Roos 1999). Sie können zum einen Aufschluss darüber geben, wie das Unternehmen und seine Leistungen vom Kunden beurteilt werden, und zum anderen Erkenntnisse liefern, in welche Richtung Märkte und Kundenbedürfnisse sich entwickeln. Somit erlauben sie einen Vergleich von Eigen- und Fremdbild bzw. Soll- und Ist-Positionierung. Bei den quantitative Methoden sind vor allem die merkmalsorientierten Messmethoden, wie z.B. der SERVQUAL-Ansatz oder die Frequenz-Relevanz-Analyse (Frequency Relevance Analysis of Problems, FRAP), zu nennen.

Friederike Wall und *Regina Schröder* entwickeln in ihrem Beitrag für die kundenseitige Beurteilung der Dienstleistung, d.h. prinzipiell sowohl des Prozesses als auch des Ergebnisses, einen so genannten Customer Perceived Value (CPV), der Teilnutzenwerte der Leistung für den Kunden erfasst. Vergleichbar mit der monetären Bewertung von Leistungskomponenten als Voraussetzung für das Target Costing, bietet der CPV unter anderem Einsatzmöglichkeiten für Instrumente zur Steuerung von Mitarbeitern und Anhaltspunkte für die strategische Leistungsplanung.

Verhaltenswirkungen der externen Erfolgskette lassen sich in den Determinanten Loyalität und Weiterempfehlungsverhalten konkretisieren, die beide Indikatoren der Kundenbindung darstellen. Die Bedeutung der Loyalität als Indikator der Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen wurde bereits im Rahmen der tendenziell intensiven und langfristigen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde erläutert.

Controlling-Instrumente hinsichtlich der *Kundenbindung* beinhalten unterschiedliche Herangehensweisen. In einem ersten Ansatzpunkt können die Verhaltensindikatoren der Kundenbindung gemeinsam mit den ursächlichen psychologischen Indikatoren erhoben und deren Einfluss gemessen werden. Problematisch ist dabei zu sehen, dass Dienstleistungen zwar aufgrund der verursachten Kosten zu Beginn der Dienstleistungserstellung (z.B. Eröffnung eines Bankkontos) grundsätzlich ein investiver Charakter in Bezug auf die Kundenbeziehung zugesprochen wird. Trotzdem ist ein Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nicht immer evident. Ein anderer Ansatzpunkt besteht in einer Analyse der Kundenbindung auf Basis konkreter Kennzahlen. Allgemein ist diesbezüglich die Betrachtung der Kundenfluktuation zu nennen, d.h. die Analyse der Kundenbeziehungsdauer und der Abwanderungsgründe. Letztere sind nur mit Kundenbefragungen zu ermitteln. Bei entsprechenden technischen Möglichkeiten können jedoch mittels Data Mining Transaktionshäufigkeiten, die Umsatzentwicklung und weitere Da-

ten ermittelt und ausgewertet werden und so auf der Basis von Abwanderungen typische Profile abwanderungsgefährdeter Kunden erstellt werden, um gegebenenfalls Steuerungsmaßnahmen, konkret Instrumente der Kundenrückgewinnung, einsetzen zu können.

Die *Kundenbindung* kann zusätzlich über Kundenbarometer erhoben werden. Dabei werden die Treiber der Gesamtzufriedenheit aus Kundensicht bewertet und mittels Kausalanalyse gewichtet, so dass relativ schlecht bewertete und überdurchschnittlich gewichtete Faktoren, die bei Verbesserungen folglich zu einer überdurchschnittlichen Steigerung der Kundenzufriedenheit führen, erkannt werden können. Hier kann auch ermittelt werden, welchen Einfluss die sichtbaren Leistungspotenziale, der Leistungserstellungsprozess und das Leistungsergebnis auf das wahrgenommene Dienstleistungsergebnis haben.

Schließlich verfügen *Weiterempfehlungen* bei Dienstleistungen – wiederum aufgrund der hohen Anteile an Erfahrungs- bzw. Vertrauenseigenschaften – über eine hohe Relevanz. Kritisch ist hierbei vor allem die Erhebung des tatsächlichen Weiterempfehlungsverhaltens, da nach der Beurteilung einer in Anspruch genommenen Dienstleistung meist eher die Weiterempfehlungsabsicht als das tatsächliche Weiterempfehlungsverhalten erfasst wird. Darüber hinaus sind verschiedene Einflussfaktoren der Wirksamkeit von Weiterempfehlungen zu berücksichtigen (z.B. Meinungsführerschaft), deren schwierige Erhebung und Bewertung sie als Betrachtungsobjekte des Controlling problematisch erscheinen lässt.

3.2 Externe ökonomische Indikatoren des Controlling

Aus der starken Beziehungsorientierung, die bei Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern vorherrscht, ergibt sich als zentraler externer ökonomischer Indikator für das Dienstleistungscontrolling der *Kundenwert*. Das Controlling des Kundenwerts beinhaltet die ökonomische Betrachtung von Kundenbeziehungen im Hinblick auf den gegenwärtigen und/oder den zukünftigen Kundenwert. Die Bedeutung langfristiger Beziehungen bei Dienstleistungsunternehmen lässt insbesondere die zukunftsgerichteten Methoden der Kundenwertermittlung in den Vordergrund treten. Die gegenwartsorientierten Ansätze dienen dabei lediglich als Grundgerüst der zukunftsgerichteten Modelle, die weitergehende Überlegungen zu monetären und monetarisierbaren Komponenten zur Kundenwertberechnung erfordern.

Zu den *gegenwartsorientierten Ansätzen* gehört unter anderem die Kundenumsatzanalyse, insbesondere die relative Umsatzanalyse, die nicht nur absolute Umsätze betrachtet, sondern des Umsatzanteil am Gesamtumsatz des Unternehmens, die Kundendurchdringungsrate („Share of Customer“) und die relative Lieferantenposition, d.h. das Verhältnis aus dem eigenen Umsatz mit dem Kunden zum Umsatz des größten Konkurrenten mit diesem Kunden (Cornelsen 2000). Die Kundendeckungsbeitragsanalyse berücksichtigt zusätzlich auch noch die Kosten, die im Laufe der Leistungserstellung – bzw. bei

mehrperiodischen Betrachtung im Laufe der Kundenbeziehung – entstehen (Köhler 1992). Hier fließen somit auch die Kosten der Integration des externen Faktors mit ein. Für einen Vergleich der Kundenwerte bietet sich darüber hinaus die ABC-Analyse an. In einem zweidimensionalen Diagramm mit der Abszisse „kumulierter Anteil am Kundenbestand“ und der Ordinate „kumulierter Umsatzanteil“ werden die Kundenumsätze in der Rangfolge ihrer Anteile am Gesamtumsatz bis auf 100 Prozent aufsummiert. Hierbei wird häufig eine asymmetrische Verteilung der Umsatzbeiträge (z.B. 20:80-Regel; 20 Prozent der Kunden generieren 80 Prozent des Umsatzes) deutlich.

Für eine *zukunftsgerichtete Kundenbewertung* kann die ABC-Analyse ausgeweitet werden zu einer dynamischen Analyse, die für jeden Kunden aktuelle Umsätze und erwartete zukünftige Umsätze erfasst. Erwartete zukünftige Umsätze können auf der Grundlage von Vergangenheitsdaten über Kunden mit ähnlichem Kaufverhalten und z.B. demografischen Daten abgebildet werden. Sie enthalten Cross- und Up-Selling-Potenziale sowie gegebenenfalls auch vorökonomische Größen, wie z.B. einen Referenzwert, der einer gesonderten Betrachtung bedarf (Cornelsen 1998; Wangenheim 2003).

Der *Referenzwert* oder *Weiterempfehlungswert* spielt aufgrund der Beurteilungsproblematik von Dienstleistungen eine wichtige Rolle, da potenzielle Kunden Weiterempfehlungen zur Reduktion ihres wahrgenommenen Risikos nutzen. Die Operationalisierung ist hier allerdings mit großen Unsicherheiten hinsichtlich der Wirksamkeit der Weiterempfehlungen behaftet. Einflussfaktoren wie die Meinungsführerschaft, die Anzahl der Weiterempfehlungen und die jeweilige Intensität der Kommunikation sind Faktoren, die kaum erhebbar sind und eine Monetarisierung dieses Indikators der Kundenbindung kaum ermöglichen. Trotz der hohen Relevanz von Weiterempfehlungen ist die Problematik und der Einbezug des Referenzwerts in das Controlling daher noch nicht gelöst.

Bei der Vorgehensweise nach dem so genannten *Present Customer Lifetime Value* (CLV) werden alle erwarteten zukünftigen Ein- und Auszahlungen (sowie gegebenenfalls weitere monetarisierte Nutzenaspekte) nach dem Zeitpunkt ihres Eintreffens abgezinst. Von Interesse ist dieser Ansatz – unabhängig der Realisierbarkeit aufgrund unsicherer Zukunftsdaten – deshalb, weil strategische Entscheidungen auf Basis des Gegenwartswertes der zukünftigen Ein- und Auszahlungen getroffen werden können. In diesem Zusammenhang sind weitere Differenzierungen für zukunftsgerichtete Kundenwertermittlungen möglich. Eine Möglichkeit besteht in der Berechnung des Kundenwerts über Kundenbindungswahrscheinlichkeiten. Die Wahrscheinlichkeiten können z.B. über Markovketten oder Bayes'sche Netzwerke ermittelt werden (z.B. Anderson et al. 2004). Insbesondere bei Dienstleistungen mit hohen laufenden Investitionen in die Kundenbeziehungen, wie z.B. bei regelmäßigen Kundengesprächen einer Vermögensberatung, bieten diese Methoden Unterstützung hinsichtlich der Maximierung des Kundendeckungsbeitrags bzw. des Customer Lifetime Value. Solch eine Steuerung beinhaltet z.B. die Planung von Maßnahmen der Kundenbindung und von Investitionen in Kundenbeziehungen, deren Intensität und Höhe in Abhängigkeit des erwarteten Kundenwerts getätigt werden. Auf diese Weise ist ansatzweise auch eine Steuerung des Kundenwerts,

die zunächst nur sehr eingeschränkt realisierbar erscheint, möglich. Implikationen der Analyse des Present CLV beinhalten darüber hinaus auch die Möglichkeit zum Ausschluss von Kunden.

Jürgen Weber und Marius Lissautzki operationalisieren in ihrem Beitrag ein umfassendes System von Treibern des Kundenwerts und spezifizieren insbesondere die zukunftsgerichteten Indikatoren des Loyalitätswerts, des Kundenentwicklungswerts und des Cross-Selling-Werts. Sie beziehen dabei unter anderem auch den Share of Customer und die Bindungswahrscheinlichkeiten mit in die Berechnungen eines integrativen Modells ein.

4. Integrierte Controllingsysteme im Dienstleistungsmanagement

Die betrachteten vorökonomischen und ökonomischen Indikatoren, die bei internen und externen Controlling-Aspekten eine Rolle spielen, erfordern spezifische Instrumente der Messung und Steuerung als kundenbezogene und globale ökonomische Kennzahlen. Da die vorökonomischen Indikatoren jedoch in hohem Maße ursächlich für ökonomischen Erfolg sind, ist es zur Ableitung von Maßnahmen für das Dienstleistungsmanagement erforderlich, die vorökonomische und die ökonomische Ebene miteinander zu verknüpfen. Bei Controllingsystemen steht folglich die *Ganzheitlichkeit* der Betrachtungen im Vordergrund. Diesbezüglich lassen sich folgende Gesichtspunkte für eine Beurteilung heranziehen:

- Systemauditing,
- Wirkungskontrolle,
- System-Wirkungs-Auditing,
- Erfolgskontrolle.

Das *Systemauditing* überprüft die Verfahrensweisen und Entscheidungsprozesse des Dienstleistungsmanagements. Das heißt, diese werden auf ihre Zweckmäßigkeit hin untersucht. Das Auditing beinhaltet somit beispielsweise die Analyse des Einsatzes von Kundenbindungsmaßnahmen, also deren Angemessenheit in Bezug auf die angestrebten Ziele. Ein weiteres Beispiel stellt das Qualitätsmanagement dar, das auf Basis der DIN ISO-Normen (z.B. die Qualitätsnorm für Dienstleistungen ISO 9001:2000) geprüft wird.

Die *Wirkungskontrolle* bezieht sich auf die Wirksamkeit der eingesetzten Instrumente. So werden Kennzahlen über die Zielgrößen erfasst, anhand derer ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt werden kann. Hierbei handelt es sich um isolierte Einzelbetrachtungen von