

Bruhn/Stauss

Forum
Dienstleistungsmanagement

Dienstleistungs- controlling



Wissenschaft & Praxis



Bruhn/Stauss

Forum
Dienstleistungsmanagement

Dienstleistungs- controlling



Manfred Bruhn/Bernd Stauss (Hrsg.)

Dienstleistungscontrolling

Manfred Bruhn/Bernd Stauss (Hrsg.)

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 Dienstleistungsunternehmen233

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



1. Grundlagen des Dienstleistungscontrolling

Manfred Bruhn und Bernd Stauss

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-