

Mit diesen Seiten sparen Sie viel Zeit

1.1 Ansatz, Beispiele und Fachbegriffe

Gründe für dieses Fachbuch

»Ein eigenständiges Dienstleistungs-Controlling kann es nicht geben. Darum finden sich in Büchern zum Thema auch keine Instrumente, die ausschließlich von Dienstleistern angewendet werden (können). Vielmehr können solche Bücher lediglich eine Hilfestellung bei der Übertragung, Tipps zur Einführung usw. bieten.« (Kleinhietspaß 2012, S. 48).

Eine bessere Begründung eines Kritikers, der die Fokussierung im Controlling auf den Dienstleistungssektor in Frage stellt, kann es nicht geben. Denn genau darum geht es in diesem Fachbuch: Hilfestellung und Tipps für die Umsetzung in Dienstleistungsunternehmen! Oder anders ausgedrückt: Die Controllinginstrumente, die für Dienstleistungsunternehmen existenziell sind, werden differenziert betrachtet, und es werden Vorschläge in Form von erprobten Umsetzungswegen unterbreitet. Die Controllingmethoden, die für produzierende Industrieunternehmen wichtig, aber für Dienstleistungsunternehmen ohne oder von geringerer Bedeutung sind, werden in diesem Buch nicht behandelt.

Es gibt mittlerweile eine recht umfangreiche Literatur zum Thema Dienstleistungsmanagement, die die Besonderheiten des Managements von Dienstleistungsunternehmen in den Mittelpunkt stellt. Da ist es logisch, das Gleiche für das Controlling in Dienstleistungsunternehmen in Anspruch zu nehmen.

Für dieses Fachbuch über eine spezielle Ausrichtung des Controllings gibt es weitere gute Gründe:

- Mittlerweile sind 73,5 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland, das sind rund 30 Millionen, im Dienstleistungssektor tätig (Statistisches Bundesamt, 2010).
- Die Nachfrage nach Controllern in Deutschland ist weiterhin überdurchschnittlich hoch. Dies liegt einerseits an der guten Auftragslage und andererseits an dem hohen Arbeitsaufkommen in den Finanzabteilungen.

Zielgruppe dieses Fachbuches

Neben Controllern in Dienstleistungsunternehmen wird heute auch von Führungs- und Nachwuchsführungskräften verlangt, dass sie im Rahmen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens die ihnen gesetzten Ziele permanent im Blick und die Zahlen ihres Verantwortungsbereiches im Griff haben. Das bedeutet, dass sie in der Lage sein müssen, die Ergebnisse des strategischen Managementprozesses auf den eigenen Bereich herunterzubrechen, Kontrolle auszuüben über Plan-Ist-Vergleiche, bei drohenden oder festgestellten Abweichungen Vereinbarungen über Gegensteuerungsmaßnahmen zu treffen und diese zielorientiert umzusetzen. Mit diesen Worten ist ein Controllingzyklus skizziert.

An welche Führungs- und Nachwuchskräfte richtet sich dieses Fachbuch denn nun genau? An Quereinsteiger ins Controlling, Junior-Controller mit wenigen Jahren Berufserfahrung, »Nicht-Controller« wie Projektleiter und auch Projektcontroller, bei denen es sich oft um Spezialisten aus Controlling-fremden Fachbereichen handelt. Weiterhin an Fachspezialisten aus Marketing, Vertrieb, Informationstechnologie und weiteren internen Organisationseinheiten mit Querschnittsaufgaben sowie Führungskräfte (Teamleiter, Gruppenleiter, Abteilungsleiter), die dezentrale Controllingaufgaben mit übernehmen müssen. Außerdem richtet sich dieses Werk an Studenten mit Schwerpunkt Finanzen und Controlling, Teilnehmer an Controllinglehrgängen und Weiterbildungen zum Controller sowie an Fach- und Führungskräfte produktbegleitender Dienstleistungen aus Industriebetrieben.

Diese Zielgruppe verfügt in der Regel schon über Vorkenntnisse. Daher werden die grundlegenden Ansätze und Begriffe des Controllings vorausgesetzt und – wenn überhaupt – nur kurz angerissen. Auf spezielle Fachbegriffe rund um die Handlungsanleitungen für das Dienstleistungscontrolling wird detailliert eingegangen.

Schwerpunkt dieses Fachbuches

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht immer der direkte ökonomische Nutzen. Das bedeutet, dass sich Instrumente zur Analyse der Rentabilität sowie der Wirtschaftlichkeit und Produktivität zentral durch das ganze Fachbuch hindurchziehen. Auf einschlägige Instrumente zu Qualitätsmanagement und -sicherung in Dienstleistungsunternehmen wie die »Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse« (engl. Failure Mode and Effects Analysis, FMEA), »Qualitätsfunktionendarstellung« (engl. Quality Function Deployment, QFD), Six Sigma, SERVQUAL etc. wird verzichtet.

Was der Fachbuchtitel verrät

»Dienstleistungscontrolling in der Praxis« bedeutet, dass der Leser keine Weiterentwicklung der Theorie erwarten darf. Die vorgestellten Handlungsanweisungen und Methoden bauen auf den vorhandenen theoretischen Modellen auf. Handlungsorientiert und natürlich beeinflusst durch die Meinung und spezielle Erfahrung des Autors.

Bei der Lektüre von Fachbüchern, Projektberichten und sonstigen Veröffentlichungen klassischer Unternehmensberater sind als Projektbeispiele häufig beeindruckende Excel-Tabellen zu finden. Die mit Zahlen gespickten Darstellungen können, wenn überhaupt, nur mühsam nachvollzogen werden. Meistens sucht der Leser vergeblich Hinweise darauf, wie der Weg zur Erstellung dieser »Exceltapeten« gewesen sein könnte. Genau diese Lücke zwischen theoretischer Fachlektüre und zusammengefassten Ergebnissen von Praxisprojekten will dieses Fachbuch schließen. Dem einen Leser werden die Umsetzungsempfehlungen zu weit gehen – einem anderen Leser wird die Umsetzungsorientierung immer noch zu allgemein sein. Das Ziel dieses Fachbuches ist es, ein mittleres Niveau für die Umsetzungsorientierung zu erreichen.

»Methoden, Handlungsanleitungen und Fallbeispiele« beschreibt den Aufbau der einzelnen Kapitel. Die wesentlichen methodischen Schritte beim Auf- und Ausbau des Dienstleistungscontrollings werden differenziert vorgestellt. Der Umgang mit Betroffenen und Beteiligten bei durch das Controlling initiierten Veränderungen entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Auf Ausführungen, redundante Darstellungen sowie Tipps und Tricks bei der Steuerung von Kommunikationsschleifen, Abstimmmaßnahmen und sonstigen Kommunikationsmaßnahmen wird allerdings verzichtet. Grundsätzlich gilt beim Auf- und Ausbau der Steuerungsinstrumente des Dienstleistungscontrollings immer: Beachten Sie die Anforderungen an ein professionelles *Veränderungsmanagement!* Kommunikation bzw. Nicht-Kommunikation ist immer erfolgskritisch.

Der Aufbau der einzelnen Fachkapitel orientiert sich an dem Prinzip der Salutogenese:

- Ist es nachvollziehbar? Die Themen werden in einfacher Sprache ohne Fremdwörter vorgestellt.
- Ist es sinnvoll? Der Nutzen der Dienstleistungsinstrumente wird früh dargestellt.
- Ist es anwendbar? Konzeptionelle Schaubilder und Beispiele erleichtern die Anwendung.

Die »klassischen« Differenzierungen und Darstellungen der Theorie sucht der Leser ebenfalls vergebens. Anstelle der Trennung und Gegenüberstellung zum Beispiel von strategischen und operativen Instrumenten des Dienstleistungscontrollings oder einer zusammenhängenden und in sich geschlossenen theoretischen Darstellung der Kosten- und Leistungsrechnung mit Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung wird verzichtet. Die Methoden und die notwendige Theorie des Dienstleistungscontrollings werden an den Stellen vorgestellt, an denen sie in der praktischen Arbeit gefordert sind.

Die in diesem Buch enthaltenen anonymisierten Fallbeispiele sind real und überwiegend eigenen Prozessbegleitungs- und umfangreichen Trainingsprojekten entnommen. Sie stehen jeweils in einem Kasten und stammen – entsprechend der Kunden- und Projektstruktur des Autors – vor allem aus folgenden Branchen:

- Informationstechnologie und Telekommunikation
- Immobilien- und Wohnungswirtschaft
- Energiewirtschaft (Stadtwerke und Versorgungsunternehmen) und Öffentlicher Personennahverkehr
- Beratungsgesellschaften, besonders Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung
- Personaldienstleister

Verwendung fehlerhafter Fachbegriffe

Die Inhalte und verwendeten Fachbegriffe in diesem Buch entsprechen den Standards und theoretischen Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Sie sind formal richtig, dennoch sind Abweichungen bei der Verwendung von Fachbegriffen zur eigenen Praxis im Unternehmen oder dem eigenen Projekt immer möglich! Die Erfahrung zeigt, dass nicht nur unbewusst, sondern vielfach auch bewusst in der Projekt- und Unternehmenspraxis formal falsche Fachbegriffe verwendet werden. Die unbewusste Verwendung falscher Fachbegriffe ist üblicherweise auf betriebswirtschaftliche Unkenntnis oder betriebswirtschaftliches Halbwissen zurückzuführen. Interessanter ist hier schon die bewusste Falschverwendung. Es kommt vor, dass in Unternehmen die Verantwortlichen aus Finanzen, Rechnungswesen und/oder Controlling einen falschen Begriff einführen und auf den formal richtigen verzichten. Mal sollen die Mitarbeiter nicht verwirrt werden. Gelegentlich soll Intransparenz erzeugt werden.

Beispiel:

So wird die absolute, jährliche Ergebnisgröße einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für neue Projekte in einem Unternehmen der Informationstechnologie/Telekommunikation Projekt-EBIT genannt, um einerseits die Kennzahl EBIT (Earnings before Interest and Taxes) im Unternehmen durchzusetzen und andererseits die Mitarbeiter nicht mit zu vielen Ergebnisgrößen im Projekt- und Unternehmensumfeld zu verwirren. Gemeint und bei Nutzung von Investitionsrechenverfahren formal richtig wäre die Bezeichnung Cashflow.

Ein zweiter Grund für die falsche Verwendung von Fachbegriffen liegt häufig darin, dass englische Fachbegriffe auf viele Adressaten gewichtiger, überzeugender oder geheimnisvoller wirken, ob sie nun richtig verwendet werden oder nicht.

Lesefreundlichkeit

Für einen guten Lesefluss und eine hohe Lesefreundlichkeit wird nicht zwischen Controllerinnen und Controllern differenziert, sondern die männliche Form verwendet. Damit sind natürlich auch alle Controllerinnen bzw. Leserinnen gemeint.

1.2 Tipps für den eiligen Leser mit speziellen Erwartungen**Vorgehensmodelle**

Um die Struktur dieses Fachbuches zu verstehen, seien drei Vorgehensmodelle für den Aufbau bzw. zur Optimierung eines wirksamen Dienstleistungscontrollings kurz genannt:

- I. Mindestausstattung des Dienstleistungscontrollings: Dieses Vorgehen trennt strategische und operative Controllinginstrumente. Im **3. Kapitel** wird der strategische Managementprozess mit für das Dienstleistungsmanagement relevanten Methoden des strategischen Controllings vorgestellt. Die operativen Instrumente werden anschließend in den **Kapiteln 4 bis 7** behandelt.
2. Informationsbedarf von Führungskräften und Schlüsselmitarbeitern: Sowohl Vorstände bzw. Geschäftsführer als auch Kunden- oder Projektmanager in Dienstleistungsunternehmen haben einen hohen Informationsbedarf, um bessere Entscheidungen treffen und ihre Verantwor-

tungsbereiche steuern zu können. Von den oberen Führungskräften bis zu den untersten Ebenen im Dienstleistungsunternehmen steigt die Kleinteiligkeit dieser benötigten Informationen. Diese Unterschiedlichkeit im Detaillierungsgrad der Informationen kann in einer Berichtsmatrix gut veranschaulicht werden. Im **4. bis 7. Kapitel** werden die einzelnen Stufen der Berichtsmatrix abhängig vom Informationsbedarf der handelnden Personen vorgestellt.

3. Professionalisierung vorhandener Instrumente: Der Ansatz Controllinginstrumente über sechs Stufen zu professionalisieren, wird im **8. Kapitel** kurz vorgestellt.

Mindestausstattung des Dienstleistungscontrollings

Erfahrungen belegen, dass für ein wirksames Controlling jedes Dienstleistungsunternehmen eine Mindestausstattung an strategischen und operativen Methoden einsetzen sollte. Eine bewährte Aufteilung könnte wie folgt aussehen:

Strategische, wachstumsorientierte Mindestausstattung:

- Strategisches Leitbild
- Planung von Dienstleistungsstrategien
- Strategisches Budget, qualitativ und quantitativ
- Strategischer Plan-Ist-Vergleich
- Früherkennung schwacher Signale
- Berichtswesen für Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat

Operative, erfolgsorientierte Mindestausstattung:

- Führungs- und entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung
- Operative Jahresbudgets
- Operative Plan-Ist-Vergleiche mit Vorscheurechnungen
- Kennzahlen
- Dynamische Investitionsrechnung
- Berichtswesen

Ausgehend von dieser Aufteilung beschäftigt sich das Kapitel 3 mit der Entwicklung eines Leitbildes, der Erarbeitung von Vision und Mission sowie der Ableitung von Strategien.

Berichtsmatrix des Dienstleistungscontrollings

Der notwendige operative Informationsbedarf von Führungskräften auf den verschiedenen Ebenen kann verallgemeinert und standardisiert werden. Dieser Bedarf an Zahlen, Daten und Fakten ist eine Klammer und hat

den Aufbau dieses Fachbuches und die Aufteilung in seine Kapitel ebenfalls stark beeinflusst. In maximal fünf Kategorien deckt das Dienstleistungscontrolling den Informationsbedarf des Vorstands bzw. Geschäftsführers bis zum Linien- bzw. Kundenmanager ab.

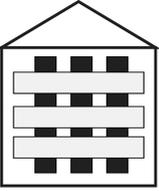
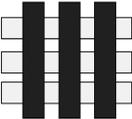
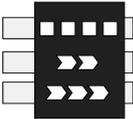
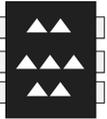
Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3	Kategorie 4	Kategorie 5
				
Berichtsobjekt: Konzern inkl. Tochter- gesellschaften	Berichtsobjekt: Tochtergesellschaften	Berichtsobjekt: Segmente bzw. Geschäftsfelder	Berichtsobjekt: Prozesse, Kostenstellen	Berichtsobjekt: Dienstleistungen, Kunden, Projekte
Kapitel 4	Kapitel 4	Kapitel 5	Kapitel 6	Kapitel 7

Abbildung 1.1: Berichtsmatrix des Dienstleistungscontrollings
(in Anlehnung an Schrott/Hellebrandt 2009: S. 25)

Diese fünf Berichtskategorien werden in den Kapiteln 4 bis 7 ausführlich behandelt.

Dienstleistungscontrolling umsetzen

Controller stellen die Informationen zur Steuerung und Regelung des Unternehmens den Führungskräften, die diese Informationen nutzen, zur Verfügung. Dabei müssen auch sie die Grundsätze der Salutogenese einhalten:

- Verständlichkeit
- Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit
- Handhabbarkeit

Der Inhalt der Information und ihre Einordnung in den Kontext der Arbeit müssen verständlich sein. Die vom Controlling berichtete Information muss für den Empfänger relevant und damit bedeutsam sein. Die gelieferten Informationen müssen zu den Kompetenzen und dem Know-how des Empfängers passen und damit für ihn handhabbar sein. Von der Berück-

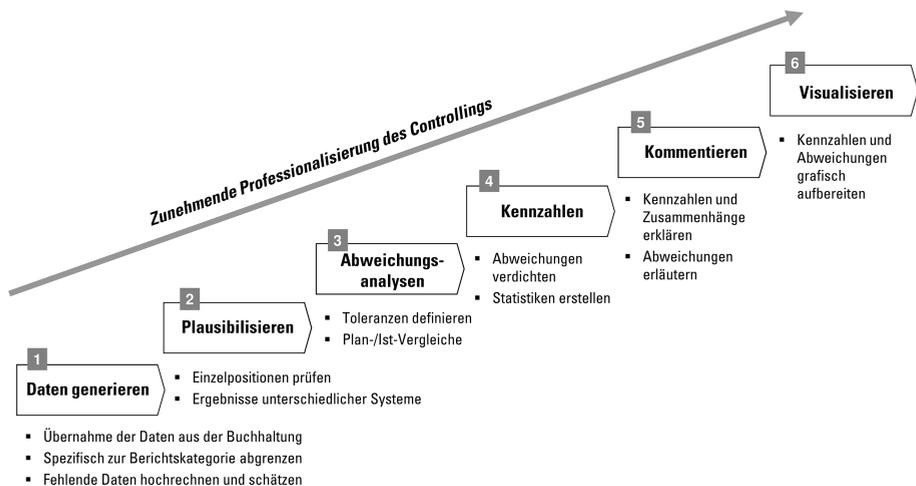


Abbildung 1.2: Dienstleistungscontrolling umsetzen

sichtigung und dem Zusammenspiel dieser drei Faktoren hängt es ab, ob das Dienstleistungscontrolling des Unternehmens einfach oder kompliziert wahrgenommen wird (vgl. DIN SPEC 1086: S. 7).

1.3 Anleitung für den umfassend interessierten Leser

Kurze Beschreibung, was in den einzelnen Kapiteln passiert.

Das **2. Kapitel** stellt die notwendigen Grundlagen für die Auseinandersetzung mit dem Dienstleistungscontrolling kompakt vor.

Im **3. Kapitel** wird ein strategischer Managementprozess beschrieben, der visionäre Elemente, fähigkeitsgetriebene Aspekte der Strategieentwicklung und Überlegungen des Chancenmanagements vereint.

Im **4. Kapitel** werden die jährlichen und monatlichen Informationsinstrumente des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung, unterteilt nach steuerrechtlicher, betriebswirtschaftlicher und finanzieller Aussagekraft, vermittelt. Das Thema Beteiligungscontrolling wird kurz angesprochen.

Das **5. Kapitel** beschäftigt sich ausführlich mit den Anforderungen an eine effektive interne Leistungsverrechnung.

Nach dem **6. Kapitel** sind keine Fragen mehr rund um das Thema Kostenmanagement offen.

Im **7. Kapitel** werden Kalkulationsverfahren abhängig von Anwendungszweck, Dienstleistungstyp und Prozesstyp vorgestellt.

Das kurz gehaltene **8. Kapitel** über Reporting behandelt schwerpunktmäßig die Professionalisierung vorhandener Controllinginstrumente über sechs Stufen hinweg.

Das **9. Kapitel** beinhaltet das Literaturverzeichnis.

Controller-Wörterbuch Deutsch – Englisch

Durch die Verwendung deutscher Fachbegriffe wird eine hohe Lesefreundlichkeit erreicht und »Denglish« vermieden. Allerdings: Viele Leser benötigen englische Fachbegriffe, weil sie mit Konzerntöchtern, Lieferanten, Kunden und anderen Partnern international zusammenarbeiten. Außerdem sind nach den Erfahrungen des Autors vielen Teilnehmern von Controllingseminaren – durchgeführt in englischer Sprache – die englischen Fachbegriffe geläufig, häufig sind aber die deutsche Übersetzung und/oder die inhaltliche Bedeutung unklar. Daher stehen die wichtigsten Fachbegriffe des Dienstleistungscontrollings am Ende eines jeden Kapitels zum Nachschlagen in deutscher und englischer Sprache.

Literaturverzeichnis

Die genutzten und zitierten Titel und Quellen stellen eine persönliche Auswahl des Autors ohne Anspruch auf Vollständigkeit und Rücksicht auf die wissenschaftliche Leistung dar. Entscheidende Kriterien bei der Auswahl waren Praxisrelevanz und eine hohe Lesefreundlichkeit.

