

# Optimierte Services

---

## Die Wirkung von internen Dienstleistern steigern

Häufige Kritik an den internen Dienstleistern ist der »Kontrahierungszwang«, unabhängig davon, ob die Leistung zufriedenstellend ist oder nicht, sie zu langsam arbeiten, viel zu teuer, unflexibel, nicht auf Höhe der Zeit und zu wenig innovativ sind usw. – die Liste kann fortgesetzt werden. Wie kann der Spagat zwischen Effizienz, Professionalität und Kundenorientierung gelingen?

von Bruno Burkart

### **Rollenkonflikte**

Interne Dienstleistungsbereiche stehen oftmals unter Beobachtung ihrer internen Kunden beziehungsweise sind einem Rollenkonflikt ausgesetzt: Einerseits sollen sie möglichst rasch und unkompliziert ihre Leistungen erbringen – in ihrer Rolle als Servicestelle für andere. So stellt die IT-Abteilung die IT-Infrastruktur zur Verfügung und eilt herbei, wenn es irgendwo hakt. Und dies natürlich möglichst kostengünstig und unbürokratisch. Andererseits – dies konterkariert diese Rolle etwas – müssen dieselben Personen für gewisse Standards, Qualitätsanforderungen und die Einhaltung von internen Regelwerken sorgen. So ist es beispielsweise die Aufgabe der internen IT-Abteilung, eine angemessene IT-Sicherheit sicherzustellen. Das führt üblicherweise zu Einschränkungen bei deren internen Kunden: Wenn als Standard Computer einer bestimmten Marke festgelegt werden, wird dies als (oftmals unangemessene) Einschränkung von jenen empfunden, die eine andere Marke bevorzugen.

Um beim Beispiel der IT zu bleiben: Der vierteljährliche verpflichtende Wechsel von Passwörtern und die Sperre beziehungsweise Einschränkung, gewisse Dienstprogramme zu installieren, wird dann schnell zur unnötigen »Bürokratie von Zentralstellen«. ►

## »Optimierung des gesamten Unternehmens geht vor Detailoptimierung bestimmter Bereiche.«

Mit ähnlichen widersprüchlichen Anforderungen sind zahlreiche interne Servicestellen – Controlling, Rechnungswesen, Facility Management, Fuhrparkmanagement oder das Procurement – konfrontiert.

Der wirksamste Weg, Vorwürfen und den unterschiedlichen Anforderungen zu begegnen, sind Service-Level-Agreements (SLA) und damit verbunden die Einführung einer innerbetrieblichen Leistungsverrechnung (ILV). SLA sind vertragsähnlich gestaltet und regeln üblicherweise – wie bei einem Vertrag mit einem externen Partner – die zu erbringenden Leistungen, die damit verbundenen »Liefer- und Leistungsbedingungen« sowie die Verrechnungsmodalitäten.

### Empfehlenswerte Vereinbarungen

Dieses dem Profit-Center-Gedanken folgende Modell hat seine Stärken und ist daher in größeren Organisationen verbreitet: Leistungen, die intern nicht »gekauft« werden, werden automatisch in Frage gestellt – der Kunde bestimmt die Leistungen und den damit verbundenen Qualitätsstandard – alles, was nicht gekauft wird, wird eingestellt. Die Verrechnung von am Markt orientierten Preisen für interne Leistungen übt einen beachtlichen Effizienzdruck auf den internen Dienstleister aus – bleibt er doch auf den nicht verrechenbaren Kosten sitzen und muss dafür gegenüber der Geschäftsleitung Rechenschaft ablegen.

Dabei empfehlen wir folgendes zu beachten:

- Im Zuge der Jahresplanung sind auch die Leistungen der internen Dienstleister festzulegen und mit einer (flexibel zu handhabenden) »Abnahmegarantie« zu versehen. Immerhin muss der interne Dienstleister die Leistungsfähigkeit sicherstellen

und somit die notwendigen (Mitarbeiter-)Ressourcen bereithalten.

- Ein (mit gewissen Einschränkungen) verbundener Kontrahierungszwang schützt das Unternehmen davor, dass der interne Dienstleister über Ressourcen verfügt, die dann ungenutzt bleiben, weil die internen Kunden doch lieber beim (externen) Fremdanbieter zukaufen.
- Bei der Verrechnungspreisgestaltung deckt der Marktpreis (im Gegensatz zu Kostenpreisen) etwaige Effizienzdefizite des internen Dienstleisters auf. Eventuelle systembedingte Kosten (wie zum Beispiel höhere Kollektivverträge im Vergleich zu Fremdanbietern) sind jedoch zu beachten. Diese können entweder den Marktpreisen aufgeschlagen oder bei der Ergebnisrechnung des internen Dienstleisters nicht einberechnet werden.
- Für gewisse Leistungen der internen Servicestellen besteht eine verpflichtende Inanspruchnahme. Beispiel: Verträge, die aus Spargründen nun durch den internen Kunden selbst erstellt werden und nicht durch die unternehmenseigene Rechtsabteilung, können im Nachhinein teuer werden.
- Besonders wichtig: SLAs und ILV sollten nicht dazu führen, dass die interne Bürokratie (Definition und Preisgestaltung von Leistungen, Vereinbarungen verhandeln und abschließen, Leistungsbeziehungen aufzeichnen und verrechnen) den Vorteil einer einfachen Umlage auffrisst. Dem kann mit einem hohen Automatisierungsgrad bei der Leistungserfassung und -verrechnung begegnet werden.

Generell gilt der Grundsatz: Optimierung des gesamten Unternehmens geht vor Detailoptimierung bestimmter Bereiche. ●