

1 Interne Dienstleistungen im Blickpunkt – die zweite Welle des Reengineering?

Vielfach wird in der Presse davon geschrieben, dass sich Industriegesellschaften zu Informations- und Dienstleistungsgesellschaften wandeln. Dies gilt zum einen für die zunehmende Anzahl neuer Unternehmen, die Dienstleistungen anbieten. Zum anderen gilt es aber auch für »traditionelle« Industrieunternehmen, die mehr und mehr die große Bedeutung entdecken, die die zusätzlich zu den physischen Produkten bereitgestellten Serviceleistungen für die Kundenzufriedenheit haben (vergleiche Beer (1997), S. 1).

Serviceleistungen werden jedoch nicht nur für externe Kunden erbracht, sondern auch im Rahmen unternehmensinterner Prozesse für interne Abnehmer bereitgestellt (vergleiche Weber (2002), S. 1). Beispiele für diese unternehmensinternen Dienstleistungen sind unter anderem Rechenzentren und IT-Helpdesks eines Unternehmens, die Lohn- und Gehaltsabrechnung, das Personalmanagement, das Reisemanagement, Accounting und Reporting, das Controlling, die interne Revision, das Beschaffungsmanagement beziehungsweise der Einkauf, die strategische Unternehmensplanung und -entwicklung, das Facility Management sowie die interne Rechtsberatung.

Diese internen Serviceleistungen werden nicht im gleichen Atemzug und mit gleich großer Intensität wie die Dienstleistungen an unternehmensexterne Kunden in der Literatur (wie der Praxis) genannt. Sie wurden lange Zeit eher als Bestandteil von Administration oder Overhead wahrgenommen und als gegeben und unveränderbar hingenommen. Das in der Vergangenheit eher als produzenten- denn nachfrageorientiert zu charakterisierende Gebaren dieser internen Dienstleistungseinheiten verstärkte diese Wahrnehmung. Reorganisationswellen wie die Konzentration auf Kernkompetenzen und Kerngeschäftsfelder engten den Betrachtungsfokus auf die marktnahen Prozesse in Unternehmen ein. Die nicht zu den Kernkompetenzen gehörenden, »nur« eine interne Serviceleistung erbringenden internen Dienstleistungsbereiche gerieten dadurch allzu leicht ins Abseits (vergleiche ähnlich Schimank/Strobl (2002), S. 286).

Auch (Mode-)Wellen wie Lean Management oder Reengineering, die auf eine Straffung von Prozessen und eine Reduktion von Gemeinkosten abzielen, haben die internen Servicebereiche nur in Teilen und tendenziell in geringerem Umfang betroffen.

Serviceleistungen werden auch im Rahmen unternehmensinterner Prozesse für interne Abnehmer bereitgestellt

Da die Suche nach Effizienzsteigerungsmöglichkeiten lange Zeit auf die Kerngeschäftsfelder der Unternehmen konzentriert war, wurden in den unterstützenden Serviceeinheiten vergleichbare Einsparungspotenziale nicht erkannt und realisiert (vergleiche ähnlich Berger (2005), S. 4). Zusätzlich dienten interne Dienstleistungsbereiche als Aufgabebereich für überzählige Mitarbeiter, die in den Kerngeschäftsprozessen freigesetzt wurden. Insgesamt führen diese Entwicklungen dazu, dass beispielsweise in der deutschen Maschinenbauindustrie langfristig fallenden Fertigungsgemeinkosten deutlich steigende Kosten für administrative Bereiche gegenüberstehen (vergleiche Beinhauer (1996), S. 13).

In den letzten Jahren hat sich der Fokus der Aufmerksamkeit allerdings erweitert. Abnehmende Grenzerträge weiterer Effizienzsteigerungsmaßnahmen in den Kernprozessen veranlassen inzwischen Großunternehmen zur Überprüfung auch der unterstützenden Einheiten auf mögliche Kostenreduktionspotenziale (vergleiche ähnlich Beer (1997), S. 1). Gleichzeitig erhöht die verstärkte Kunden- und Marktorientierung der Unternehmen die Anforderungen an Qualität, Geschwindigkeit und Flexibilität der internen Serviceleistungen wie auch deren Effizienz (vergleiche ähnlich Beer (1997), S. 1). Schließlich verlangen interne Abnehmer von Dienstleistungen von ihren Anbietern mittlerweile immer mehr die auch von

externen Lieferanten gewohnte Kundenorientierung und Effizienz.

Diese Erweiterung des Betrachtungsfokus bei der Suche nach Effizienzsteigerungspotenzialen hat einen Trend zum Kampf gegen das »Parkinson'sche Gesetz« vom unaufhaltsamen Wachstum der Verwaltungen in den vergangenen Jahren ausgelöst. Einer solchen Welle entsprechend werden von unterschiedlichen Seiten aus die mannigfaltigsten Handlungsempfehlungen zum Umgang mit den internen Dienstleistungseinheiten gegeben. Die Empfehlung, die internen Serviceeinheiten auszulagern (Outsourcing), findet sich dabei ebenso wie die Forderung, die administrativen Bereiche, wie von Kerngeschäftsfeldern schon bekannt, als Cost- oder Profit-Center zu führen. Für alle diese Vorschläge werden jeweils Praxisbeispiele angeführt, die mit diesen Ansätzen (angeblich) große Erfolge erzielt haben und große Summen an Kosten eingespart haben. Gleichzeitig finden sich jedoch auch warnende Worte und Fälle von Unternehmen, die zum Beispiel an Unternehmensexterne ausgelagerte ehemalige interne Serviceleistungen inzwischen wieder »ins Unternehmen zurückgeholt« haben.

Wir möchten Ihnen mit diesem Band eine Handlungsleitlinie geben, die Ihnen bei der Auswahl der für Ihre einzelnen Serviceeinheiten geeigneten Strategie sowie der dazu passenden Führungs-, Organisations- und Steuerungskonzepte behilflich sein soll.

Interne Serviceeinheiten rücken vermehrt in den Fokus von Effizienzsteigerungsmaßnahmen

Dieses Band gibt Handlungsleitlinien für Strategien sowie Führungs-, Organisations- und Steuerungskonzepte interner Servicebereiche