

# Interne Dienstleister: Was sie alles können müssen

*Wenn sich Stabsabteilungen zu kundenorientierten Serviceeinheiten mausern, müssen sie manche Falle vermeiden.*

MICHAEL LOEBBERT

*Konventionelle Stäbe wurden stets reichlich kritisiert – sie seien zu schwerfällig, bürokratisch und hauptsächlich mit sich selbst beschäftigt. Nun sollen sie mit Einführung einer strikten Prozessorganisation zu schlanken, agilen und kundenbezogenen Leistungsanbietern umgebaut werden. Doch erfolgreich können diese Einheiten nur sein, wenn sie ihre neu definierte Rolle richtig verstehen und in Abstimmung mit Geschäftsleitung und internen Kunden gestalten. Hierzu bedarf es klarer strategischer Vorgaben, partnerschaftlicher Beziehungen und bester Leistung. Geraten die Leistungsprozesse*

*dementsprechend kundenorientiert – und das zu vergleichbar günstigen Kosten –, wird sich im Unternehmen niemand an externe Leistungsanbieter wenden. Aber der Weg zu einer hohen Servicequalität ist für die internen Dienstleister schwierig. Sie müssen zwischen widerstreitenden Interessen navigieren und oftmals auch zwischen den Anforderungen mehrerer Gruppen oder Personen vermitteln. Glaubwürdigkeit ist dabei nur zu erreichen, wenn Qualität und Effizienz der Leistung stimmen.*

Die traditionelle Stabsfunktion wandelt sich – aus einer der Geschäftsleitung zugeordneten Auftragnehmerin wird eine interne Leistungseinheit. Damit werden auch Vorstellungen von einer hierarchischen Steuerung qua Top-Down-Vorschriften obsolet. Die Personalabteilung, das Rechnungswesen, die Unternehmensplanung können nicht länger vorschreiben und ihre Regeln nach Gutdünken einfach durchsetzen.

Heute müssen sich interne Dienstleister ihrer Leistungsverantwortung stellen. Sie sind unter Rechtfertigungsdruck geraten, wenn es darum geht, ihren Beitrag zur Wertschöpfung darzustellen.

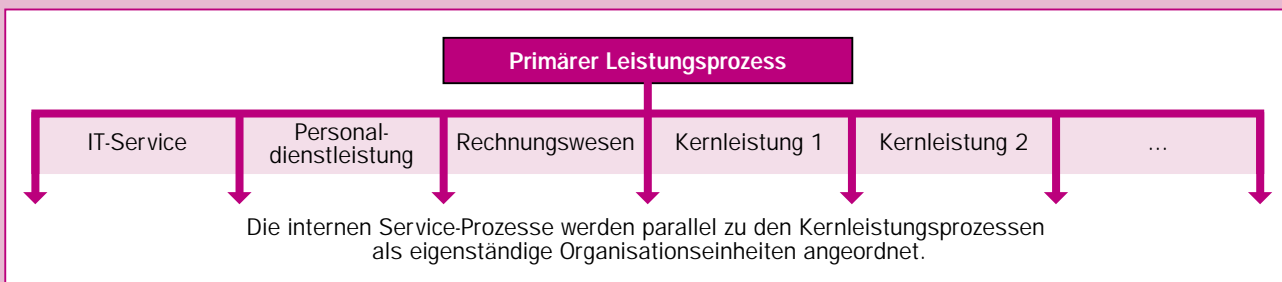
Ihre internen „Kunden“ akzeptieren nicht länger die – früher selbstverständliche – Rolle von Stäben als einem verlängerten Arm der Geschäftsführung oder als quasi weisungsbefugter Expertenmacht. Und diese Kunden sind auch nicht mehr bereit, über Umlagen für Leistungen zu bezahlen („Overhead“), die ihnen unmittelbar wenig oder gar nichts nützen.

Viele große und mittelständische Unternehmen gehen bei dieser Konfliktlage einen konservativen Weg, indem sie ihre Stabsfunktionen organisatorisch weiter als interne Leistungsabteilungen entwickeln. Im Zuge einer Prozessorganisation werden dabei die Leistungsprozesse den anderen Bereichen in der Organisation gleichgeordnet (siehe Abbildung 1). Zugleich bleibt bei den beteiligten Personen und den bestehenden internen Leistungsbeziehungen weitgehend alles beim alten.

Dadurch geraten die internen Dienstleister von zwei Seiten unter Druck: 1. durch die Geschäftsleitung, die immer stärker auf monetäre Bewertung des Nutzens der internen Leistungen (Wertschöpfungszenrum) drängt, und 2. durch die internen Kunden, etwa Abteilungen und Führungskräfte, die für ihre Umlagen oder direkten Leistungsverrechnungen mindestens die Qualität marktvergleichbarer Leistungsangebote erwarten. Naturgemäß erzeugt dieser Veränderungsdruck Widerstand:

DR. MICHAEL LOEBBERT  
ist selbstständiger Berater für Unternehmensentwicklung  
in Schopfheim bei Basel.

Abbildung 1: Beispiel für eine Prozessorganisation



Dann wird zum Beispiel versucht, durch neue Regelwerke, die die Geschäftsleitung beschließt (oder beschließen soll), die gewohnte Form der internen Beziehungen abzusichern. Oder es brechen heftige Kämpfe mit anderen Leistungsabteilungen aus, etwa Personalmanagement kontra Unternehmensplanung, so dass mit der Teilung der internen Kunden in Freunde und Gegner neue Machtachsen im Unternehmen entstehen. Aber die eine wie die andere Vorgehensweise ist auf Dauer nicht wirkungsvoll und kann unter Umständen zu größeren Reibungsverlusten und einer noch größeren internen Aufblähung führen.

Längst lassen sich mit internen Controllingssystemen jene Kosten-Nutzen-Relationen bei internen Leistungsanbietern transparent machen, die im Unternehmen keine dauerhafte Akzeptanz mehr finden. In Konsequenz kaufen die Inhaber der primären Prozesse und Funktionsbereiche dann zunehmend Leistungen extern ein, während interne Leistungsbereiche bis zur Bedeutungslosigkeit schrumpfen.

Andere Unternehmen haben wiederum den kulturellen und organisatorischen Wandel der internen Leistungseinheiten durch weitgehendes Outsourcing bewältigt. Dadurch konnten Leistungsrollen und -beziehungen schnell geklärt werden: Auftraggeber und Auftragnehmer sind in einer externen Lieferantenbeziehung klar definiert. Geben und Nehmen wird durch bilanzierbare finanzielle Regelungen ausgeglichen.

Allerdings haben viele Unternehmen auch die Erfahrung gemacht, dass interne Leistungsfunktionen wie Organisation, Rechnungswesen, Informatik, Personalmanagement oder Marketing zu ihren unternehmerischen Schlüsselkompetenzen gehören. Ein nach Maßgabe der Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit, Struktur und Organisation bestimmbarer Kernbestand an solchen Kompetenzen gehört zu den strategischen Erfolgsfaktoren und stellt auch die Basis für eine Zusammenarbeit mit externen Anbietern dar.

So ist in den vergangenen Jahren ein gegenläufiger Trend zu beobachten. Sogar Unternehmen, die gerade noch ihre internen Leistungsbereiche stark verkleinerten, gehen nun dazu über, die als strategisch bedeutsam

erkannten Leistungsfunktionen wieder intern einzurichten und auszubauen.

Interne Dienstleister, die sich auf Dauer erfolgreich positionieren, haben eine von der Geschäftsleitung und den internen Klienten und Kunden akzeptierte Rolle mit den entsprechend geklärten Leistungsbeziehungen. Erst damit wird eine angemessene Nutzenbewertung möglich und zugleich die Akzeptanz der internen Kunden gewonnen.

## Strategischer Nutzen und reale Kosten

Stabsfunktionen und -abteilungen allerdings, die versuchen, ihre alte Rolle weiter auszuüben, verlieren im Unternehmen die Daseinsberechtigung – sowohl bezüglich der Qualität als auch der Effizienz ihrer Leistungen. Interne Dienstleister, die allzusehr marktähnlich agieren und nur die Nachfragen ihrer direkten Kunden befriedigen, lassen sich schließlich nicht mehr von externen Dienstleistungsanbietern unterscheiden. Ohnehin ist die interne Leistungserstellung im Vergleich mit der Leistung externer Anbieter in der Regel teurer. Hauptgrund: Schwankungen der Nachfrage können nicht durch weitere Kunden ausgeglichen, Ressourcen müssen strategisch vorgehalten werden.

Dieser strukturelle Konflikt von strategischem Nutzen und realen Kosten findet sich im Einzelfall bestätigt. Konkret werden interne Dienstleister immer wieder in Konflikte zwischen einzelnen Bereichen, Abteilungen und Personen des Unternehmens verwickelt und davon häufig aufgerieben.

□ Zum Beispiel wird ein von einem Verkaufsbereich dringend erbetenes Marketing-Konzept von einer Produktionsabteilung via Geschäftsleitung abgelehnt, weil es einige kleinere Änderungen am Produktdesign nötig machen würde.

□ Da wird dem internen Personalberater höflich, aber bestimmt von einem Bereich zu verstehen gegeben, sich doch nicht weiter „in die Bewerbungsverfahren einzumischen“.

□ Die Geschäftsleitung gibt ein Organisationskonzept in Auftrag und beschließt die für die Realisierung notwen-

digen Änderungen. Das gleichermaßen nötige Budget für einen Ausbau der Informatik wird hingegen nicht bewilligt.

□ Das interne Controlling erwartet von allen vor Neubesetzung einer Stelle eine detaillierte Funktionsbeschreibung und ein Stellenprofil. Im Widerspruch zu dieser Erwartung wird in den personalpolitischen Leitlinien für Stellenbesetzungen der jeweilige Abteilungsleiter zum Prozessinhaber bestimmt – und damit als Verantwortlicher für das Einstellungsverfahren.

□ Der gerade eingestellte interne Personalentwickler wechselt nach einem Jahr zu einem anderen Unternehmen. Dazu heißt es, er habe „im Unternehmen kein Bein auf den Boden gebracht“. Offenbar fehlte es an Kräften, die sich dafür stark machten, dass die von dem Betreffenden entwickelten und mit der Geschäftsleitung abgestimmten Maßnahmen zu einer strategischen Personalentwicklung auch wirksam umgesetzt werden.

□ Zum Leiter der Projektgruppe, die die Einführung einer neuen Organisationssoftware steuern soll, wird ein externer Berater bestimmt. Für die interne Organisationsabteilung ist hingegen eine Restrukturierung angekündigt.

□ Der interne Schulungsbereich wird als Geschäftsfeld definiert und soll auch bei fremden Firmen Aufträge ak-

quirieren. Nach zwei Jahren zeigte sich: Die internen Kunden nehmen in einem immer größeren Teil externe Anbieter in Anspruch. Daher wird der eigene Schulungsbereich, lange intern und nun stärker am Markt erfolgreich, rechtlich verselbstständigt. Aber nur wenige Monate später wird intern erneut eine kleine Gruppe von Personalentwicklern gebildet.

Interne Dienstleister erbringen ihre Leistungen in einem Spannungsfeld: auf der einen Seite die Gefahr, in ihre alte Rolle der Stabsfunktion zurückzufallen und damit zum Nutzen der primären Leistungsprozesse weniger beizutragen; auf der anderen die Gefahr, zu marktähnlich zu werden und damit die Vorzugsstellung bei den internen Kunden zu verlieren.

## Der Leistungsauftrag des internen Dienstleisters

Viele Produktionsprozesse, aus denen Sachgüter oder Leistungen hervorgehen, werden im Zeitalter der internationalen Vernetzung und Vergleichbarkeit weitgehend standardisiert. Unterschiede gibt es vor allem in der Art und Weise, wie Güter und Leistungen Nutzen für Kunden realisieren, und wie die Leistungsprozesse gesteuert werden. Die speziellen Fähigkeiten und Leistun-

Abbildung 2: Die interne Dienstleistung als Parallelprozess



gen interner Dienstleister tragen zur Steuerung des Unternehmens bei und bedeuten einen Wissensschatz, der zu den strategischen Erfolgsfaktoren (Kernkompetenzen) gehört. Die internen Dienstleister haben damit – ausgesprochen oder nicht ausgesprochen – einen strategischen Auftrag, der für den Unternehmenserfolg immer wichtiger wird.

□ Das Marketing bestimmt die Art und Weise, in der das Unternehmen aus seinem Wissen über seine Kunden und Märkte die richtigen Oberflächen wählt und die richtigen Schwerpunkte setzt. (Der iMac von Apple etwa schreibt die Macintosh-Legende fort.)

□ Das Rechnungswesen verantwortet die spezifische Art und Weise, mit der es gelingt, die Steuerung der unternehmerischen Geschäftsprozesse mit den spezifischen Anforderungen an die Finanzierung und von Seiten der Aktionäre in Einklang zu bringen. Besonders in großen Unternehmen haben Treasury- und Finanzgruppen heute einen entscheidenden Einfluss auf die Wert-Erwartungen der Aktionäre.

□ Das Personalmanagement regelt wesentlich die Art und Weise, in der es gelingt, Führungskräfte und Mitarbeiter für die dynamische Entwicklung des Unternehmens zu gewinnen und zu fördern. Viele Unternehmen erfahren heute den ausgetrockneten Markt für qualifiziertes Personal als Engpass und als Hemmschuh für ihre weitere Entwicklung.

Neben seiner fachlichen Kompetenz verfügt der interne Dienstleister über eine spezifische „Feldkompetenz“ für das Unternehmen, in dem er seine Leistung erbringt – in Form der Vertrautheit mit der Kultur, den informellen Spielregeln, den Personen und ihren Rollen sowie mit der Firmengeschichte. Erst dieser Feldkompetenz entspringt die besondere Qualität von Leistungen, die alles in allem eine einzigartige Erfolgsposition für das Unternehmen begründen können.

Für den einzelnen „Klienten“ im Unternehmen als unmittelbarem Leistungsnutzer und für die Geschäftsleitung als Repräsentantin des Unternehmens als ganzem realisiert der interne Dienstleister stets

gleichzeitig einen Integrationsauftrag: Er steht mit seinen Leistungen – im Auftrag der Geschäftsleitung – neben und über der unvermeidlichen Eigendynamik und jenem gewissen Egoismus, die sich mehr oder minder bei allen Bereichen, Abteilungen, Gruppen und einzelnen im Unternehmen finden lassen.

Das Konzept der Serviceabteilung Marketing muss sämtliche an den Produktions- und Verkaufsprozessen beteiligten Gruppen einbeziehen; Lohn- und Gehaltssysteme der Personalmanager gehören in der Regel

zu den verlässlichen Orientierungsgrößen für alle MitarbeiterInnen; die Regeln des Finanzgebarens, vorgegeben vom Finanzwesen, liegen unternehmensweit den Geschäften mit den externen Kunden zu Grunde.

Es gehört zum formellen oder informellen Auftrag eines internen Dienstleisters, in den strukturellen Konflikten zwischen einzelnen Interessenten im Unternehmen immer wieder zu vermitteln. In jeder seiner Leistungen muss die strategische Ausrichtung und die Identität des Gesamtunternehmens wahrnehmbar sein.

Für seine Leistungen hat der interne Dienstleister einen primären „strategischen Auftraggeber“, die Geschäftsleitung. Sie ist verantwortlich für die Profitabilität und Entwicklung des Gesamtunternehmens. Damit gewinnt der interne Dienstleister eine konkurrenzlose Alleinstellung. Er verbindet in einzigartiger Weise professionelle Fachkompetenz mit organisatorischer Feldkompetenz. Für den strategischen Auftraggeber spielen interne Dienstleister eine wichtige Vermittlungsrolle in den strukturellen Konflikten der Organisation.

## Das interne Kundensystem

Natürlich gehört zum System der internen Klienten an erster Stelle die Geschäftsleitung, die als strategischer Auftraggeber fungiert. Darüber hinaus zählen zum Kreis

## Was der Marketing-Kommunikation eines Konzerns widerfuhr – ein Fallbeispiel

Der Handelskonzern hatte sich nach Warengruppen divisionalisiert sowie Einkauf und Verkauf zusammengefasst. Dadurch wurden die Abläufe kostengünstiger, schneller und kundenorientierter. Die angestrebten Wachstumsziele konnten erreicht werden.

Bisher war das Team Marketing-Kommunikation zu seinen Projekten meistens direkt durch die einzelnen Waren-Sparten beauftragt worden. Wegen des hohen Umsatzdrucks musste dann rasch gearbeitet werden, damit auch schnell Erfolge eintraten.

Aber dann verlangsamte sich das Wachstum, und die erreichte Marktposition erlaubte nur noch kleine Schritte. Die Geschäftsleitung entschloss sich daher zu einer verstärkten Markenpolitik: Das Unternehmen selbst sollte von seinen Kunden langfristig als Marke wahrgenommen werden. Dieser Entscheidung zum „Branding“ entsprechend veränderte sich der Auftrag an den internen Dienstleister: Die Marketing-Kommunikation sollte nun stärker eine gemeinsame Oberfläche (Farbe, Stil, Warenpräsentation) für integrierte Projekte realisieren. Der Leiter der Marketing-Kommunikation war als überzeugter Verfechter des „Branding“-Konzepts begeistert. Er und sein Team gingen mit Energie und Professionalität ans Werk. Aber dann kam es in den Auftrags- und noch mehr bei den Abnahmegesprächen mit den Divisionschefs zu massiven Missstimmungen. Diese Klienten kritisierten die vorgeschlagenen Lösungen als „zu wenig warenorientiert“, „zu viel Oberfläche“ et cetera. Einzelne Projekte wurden abgebrochen, neue Konzepte blockiert. Die Marketing-Kommunikation geriet unter immer größeren Druck. Fehler wurden „hochgekocht“, und laut war unternehmensweit von einem Versagen des Leiters der Marketing-Kommunikation die Rede. Sein Ruf verschlechterte sich innerhalb weniger Monate rapide.

Dann wurden Budgetierung und Verrechnung der Leistungen für das Jahr 2000 von den Divisionen in Frage gestellt. Die Geschäftsleitung begann zu überlegen, ob sie nicht jemand anderen an die Spitze der Marketing-Kommunikation stellen und einen Großteil der Aufträge an eine externe Agentur für Marketing-Kommunikation geben sollte. Die Leiter der Divisionen wiederum wollten die Marketingabteilung am liebsten „auseinandernehmen“ und deren Aufgaben jeweils bei sich als Stabsfunktion ansiedeln: „Nur dann sind wir sicher, dass wir bekommen, was wir wollen.“

Eine Lösung ergab sich erst, nachdem die Geschäftsleitung erkannt hatte, dass sie als strategischer Auftraggeber ihrer internen Dienstleister selbst in aktive Verhandlungen mit den Divisionen eintreten muss. Also wurde das Team Marketing-Kommunikation beauftragt, eine Reihe von Meetings zu organisieren, bei denen das Team mit den Divisionsleitungen und Mitgliedern der Geschäftsleitung zusammentrafen. Ziel: gemeinsam die Markenpolitik des Unternehmens für die Frühjahrskampagne 2000 konkret festlegen. Überdies soll die Kampagne vorbildlich für die neue Art werden, in der das Unternehmen sich als Marke präsentiert und die Marketing-Kommunikation ein integriertes Gesamtkonzept zu Grunde legt. Zudem sollten die Wirkungen der Kampagne systematisch erforscht werden.

Dem Leiter Marketing-Kommunikation war indessen bewusst geworden, dass er seine internen Kunden besser in die Konzepterstellung einbeziehen musste. Er hatte vor allem gelernt, dass es seine Aufgabe ist zu überzeugen und nicht, gegebene Regeln durchzusetzen. Heute akzeptieren die Manager der Divisionen die Rolle des internen Dienstleisters, ohne dass sie sich davon abhalten lassen, abweichende Sichtweisen deutlich zu machen.

weis auf diese Leistungsvorgänge lassen sich die internen Dienstleistungen als Parallel-Prozesse begreifen, die im Zusammenhang mit dem primären unternehmerischen Leistungsprozess stehen und diesen möglichst produktiv unterstützen (siehe Abbildung 2).

Anders als bei externen Dienstleistern sind die internen also nicht allein auf Grund eines Lieferanten-Auftrags positioniert. Vielmehr erbringen sie ihre Leistungen – insbesondere ihre strategisch bedeutsame Integrationsleistung – ausschließlich für ein einziges Kundensystem. Und dieser Umstand begründet tatsächlich einen gravierenden Unterschied zu den externen Leistungsanbietern: das Kundensystem eines internen Dienstleisters ist ebenso einzigartig wie sein strategischer Auftrag.

Damit interne Dienstleister ihre je spezifische Leistung im Sinne und zum Nutzen des ganzen Unternehmens erbringen können, brauchen sie eine gewisse Distanz zum primären Leistungsprozess und den daran Beteiligten. Es darf keine Vereinnahmung für Sonderinteressen geben – weder für die eines bestimmten Bereichs noch die einer einzelnen Gruppe oder einzelner Personen. Interne Dienstleister haben „eine andere Sicht“ zu vertreten und stehen – strategisch verstanden – für das Interesse des Gesamtunternehmens. Zudem müssen sie im Qualitäts- und Erfolgswettbewerb professionell agieren – gegenüber

der Klienten Bereichs-, Abteilungs- und Gruppenleiter, Arbeitsteams und einzelne Mitarbeiter, je nachdem, wie das Unternehmen organisiert ist.

Im Modell einer Linienorganisation erteilen sie einem internen Dienstleister spezifische Aufträge und empfangen von ihm Leistungen in Form von Problemlösungen, Schulungen, Beratungen et cetera. Unter Hin-

externen Leistungsanbietern ebenso wie gegenüber vergleichbaren internen Dienstleistern in anderen Unternehmen.

Für einen internen „Klienten“ ist das nicht immer komfortabel. Schließlich ist er nie der alleinige Auftraggeber für eine bestimmte Leistung; stets sitzt die Geschäftsleitung quasi mit am Tisch. Akzeptiert dieser Kli-

ent den strategischen Auftrag des internen Dienstleisters, so wird er zum Beispiel Regularien des Rechnungswesens umsetzen müssen, die ihren Sinn erst mit Blick auf das Gesamtunternehmen bekommen. In der Ausbildung von MitarbeiterInnen wird ein Klient sich jeweils an vorgegebene Standards halten müssen. Dann wird er etwa eine Informatik-Lösung auch hinnehmen, wenn sie vielleicht in bezug auf seine spezielle Aufgabe nur suboptimal ist; oder er wird selbst bewährte Regeln für die Präsentation bestimmter Warensortimente der generellen Markenpolitik des Unternehmens anpassen müssen (siehe Fallbeispiel im Kasten).

Gleichwohl will der interne Kunde aus seiner Zusammenarbeit mit dem internen Dienstleister einen möglichst hohen Nutzen ziehen. Und daher wird er die gewisse Distanz, die der interne Dienstleister aufrecht zu erhalten sucht, als Bedingung für die Erhöhung des eigenen Nutzens schätzen; ihn stört nicht einmal ein Nein, falls es dem Gesamtinteresse des Unternehmens dient.

Umgekehrt muss der interne Dienstleister seine Leistung für den internen Klienten an dessen besonderen Herausforderungen und Zielen ausrichten; nur dann wird sie von jenem insgesamt als nützlich wahrgenommen: Informatik-Dienstleistungen sind anwenderorientiert; Schulungen lassen sich in Zeiten mit geringer Anspannung legen; Beratungsleistungen müssen der individuellen Herausforderung stark angepasst sein.

Interne Dienstleister sollten als ehrlichen Makler des Unternehmensinteresses fungieren. Von ihnen darf erwartet werden, dass sie bei Meinungs- und Interessenkonflikten moderieren; das Wort kommt aus dem Latei-

nischen und bedeutet „besänftigen“. Im Verhältnis zu seinem strategischen Auftraggeber und zu seinem internen Klienten hat der interne Dienstleister gleichermaßen auf Distanz zu halten.

Nur auf diese Weise kann er der ernstzunehmende „Kontrakt“-Partner seiner Kunden sein; nur so hat er eine eigenständige Verhandlungsposition und kann bei dem Auftrag die Anforderungen an eine strategische Integrationsleistung, professionelle Qualität und Effizienz mit dem konkreten Handlungsbedarf des internen Kunden in Einklang bringen und zu einer konkreten Lösung des Problems kommen.

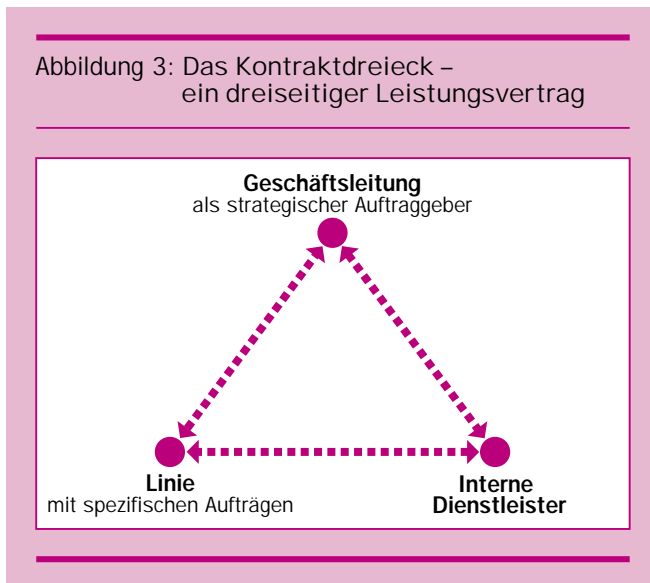
## Was interne Dienstleister erfolgreich macht

Der interne Dienstleister steht in einem *Kontrakt-dreieck* (siehe Abbildung 3), in dem sich die Qualität und der nachhaltige Erfolg seiner Leistung entscheidet. Der interne Dienstleister ist stets mitverantwortlich dafür, wie gut die Beziehungen zu und in der Linie sind und wie gut die Zusammenarbeit innerhalb seines Kundensystems klappt. Gerade als Folge der organisatorischen Entflechtung und der damit bezweckten Stärkung konkurrierender Machtzentren – Geschäftsleitung, Sparten, Holding, relativ selbstständige Einzelbereiche et cetera – besteht ja die Gefahr, immer aufs Neue zwischen die Fronten widerstreitender Interessen zu geraten.

Seine Kundenbeziehungen hat der interne Dienstleister auf drei Ebenen zu unterhalten und zu pflegen:

1. Der Auftrag der Geschäftsleitung sollte möglichst transparent und eindeutig sein. Das bedeutet nicht unbe-

Abbildung 3: Das Kontrakt-dreieck – ein dreiseitiger Leistungsvertrag



dingt, dass alle Dinge ausformuliert oder gar schriftlich niedergelegt sein müssten. Nur in einem partnerschaftlichen und engen Verhältnis werden Geschäftsleitung und interner Dienstleister eine tragfähige Verständigungsbasis finden. Dazu gehört ein Einverständnis, was Transparenz bedeutet, wieviel nicht geklärt und was im Einzelnen ausgehandelt werden muss. Und dazu gehört die gegenseitige Würdigung der unterschiedlichen Rollen, die die Beteiligten im Unternehmen wahrnehmen.

Ausdruck eines solchen Verhältnisses, in das die internen Kunden einbezogen werden, kann zum Beispiel sein, dass die Geschäftsleitung bei allen Einzelleistungen des internen Dienstleisters einen gewissen Kostenanteil (zum Beispiel 30 Prozent) übernimmt. Vielleicht wird es erst dadurch möglich, interne Leistungen unter marktüblichen Preisen anzubieten. Falls sich eine Geschäftsleitung nicht auf eine derart marktähnliche Gestaltung ihrer Beziehungen zu den internen Dienstleistern einlassen will, müssen inhaltlich detaillierte Leistungsaufträge ausgehandelt werden. Bei denen gilt es dann, das Gewicht auf den Nutzen des internen Kunden zu legen.

2. Die Kontrakte über die Erstellung von Leistungen für den internen Klienten müssen ausgewogen sein, also ein Geben und Nehmen vorsehen. Diese Kunden werden es schwerlich verstehen, warum sie Leistungen beziehen sollen, die ihnen ein externer Dienstleister kostengünstiger und womöglich noch in höherer Qualität anbietet. Für die erfolgreiche Gestaltung der Beziehungen im Kontrakt-dreieck ist es notwendig, Leistungen in marktvergleichbarer Qualität zu erbringen. Und dann ist beim Leistungsportfolio sorgfältig zwischen Leistungen zu unterscheiden, die zum strategischen Kern gehören, und anderen, bei denen der interne Dienstleister nur Steuerungs- und Vermittlungsfunktionen zu externen Anbietern wahrnehmen sollte. In diesen Fällen ist vor allem Glaubwürdigkeit gefragt.

3. Was die strukturellen Machtkonflikte zwischen der Geschäftsleitung und den nach Autonomie strebenden Unternehmenseinheiten betrifft, so muss der interne

Dienstleister eine Moderationsrolle übernehmen, die im Kundensystem vom strategischen Auftraggeber und den übrigen Klienten gleichermaßen anerkannt wird. Zu dieser Rolle gehört, dass sich der interne Dienstleister nicht für Einzelinteressen instrumentalisieren lässt – weder zu Gunsten der Unternehmensleitung noch der Einheiten oder Bereiche.

Zwischen dem Streben nach Autonomie in Bezug auf die Leistungsprozesse und dem Willen zur Integration in das Gesamtunternehmen kommt es zu Konflikten, die im Einzelnen immer wieder gelöst werden müssen. Interne Dienstleister können dabei ihre Stellung und die Machtbasis für ihre Leistungen in dem Maße behaupten, in dem es ihnen gelingt, ihre strategisch integrative Leistung auch intern überzeugend „zu verkaufen“.

## Fazit

Erfolgreiche interne Dienstleister werden von ihren internen Kunden wegen ihres Beitrags zum Erfolg des Gesamtunternehmens geschätzt. Ihre Leistungen sind dann gefragt. Solche Dienstleister finden sich in die Arbeit und Entscheidungen der Geschäftsleitung einbezogen, können beraten und mitgestalten. Ihre fachlichen und organisatorischen Fähigkeiten gehören zu den strategischen Kernkompetenzen des Unternehmens, sei das

- ein Marketing, das entscheidende Innovationen bei Dienstleistungen und Produkten fördert,
- ein Rechnungswesen, dessen Interpretationen und Bewertungen die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen abgeben,
- ein Personalmanagement, dem es gelingt, die für den Unternehmenserfolg entscheidenden Menschen eng zusammenzuführen,
- ein interner IT-Service, der gemeinsam mit einem externen Anbieter ein maßgeschneidertes integriertes System für das Unternehmen entwickelt und realisiert. ☹

## Literatur

- Michael Gaitanides et al.: Prozessmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien 1994.  
 Barbara Heitger, Christoph Schmitz, Betty Zucker: Agil macht stabil – die Zukunft der internen Dienstleister, Wiesbaden 1994.  
 Ken Irons: Managing Service Companies, Wokingham 1993.  
 Rolf Wunderer, Sabina von Arx: Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center, Wiesbaden 1998.