



Kommunizieren :: Leisten :: Durchführen

Kostenmanagement in einem Dienstleistungsunternehmen

August 2000

Insourcing (Inhouse-Outsourcing)

Am Beispiel der Personaldienste und Service GmbH (PD):

- Definition:
Bezugsquelle für betrieblich erforderliche Dienstleistungsfunktionen im Haus behalten
- Betriebsübergang von Zentralbereichen in eine rechtlich selbstständige Gesellschaft (PD)
- Herausforderung für eine personalwirtschaftliche und standorttechnische Arbeit zum Erfolg des eigenen Unternehmens (PD) und des Konzerns ⇒ wirtschaftlicher Beitrag
- Kunden (interne und externe) und Kundenbedürfnisse – Dreh- und Angelpunkt aller Aktivitäten
- Qualitätssicherung und Wirtschaftlichkeit

Personalwirtschaftliche Dienstleistungen

- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Be- und Abrechnung von Betriebsrenten
- Personalbetreuung und –beschaffung
- Dienstverträge/Einstellungen
- Auswahltermine
- Interner Personalmarkt
- Personalbeschaffung Azubi
- Arbeitsrecht/Betriebsvereinbarungen
- Arbeits- und Zeitwirtschaft
- Jubilarwesen
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Berufsausbildung
- Arbeitsmedizinischer Dienst

Standorttechnische Dienstleistungen

- Arbeitssicherheit
- Umwelttechnik
- Bau- und Fördertechnik (Raumplanungskonzepte)
- Instandhaltung der baulichen Infrastruktur
- Werkssicherheit
- Werksfeuerwehr
- Entsorgung und Verwertung der metallischen und sonstigen Abfälle
- Wareneingang
- Innerbetrieblicher Transport

Zentralfunktionen

- Kaufmännische Funktionen:
 - Einkauf
 - Controlling
 - Kostenrechnung
- Standortmagazin
- Kopierstelle/Mikrofilmstelle
- Zentralregistratur/Schriftgutverwaltung
- Poststelle
- Fuhrparkmanagement, Leasingverträge
- Koordination der Bewirtschaftung von Kantinen und Verkaufsstellen
- Büroorganisation

Kunden- und Lieferantenbeziehung

Kalkulations- und Verrechnungsbasis für die einzelnen Personaldienstleistungen (Beispiele)

Personaldienstleistungen	Kalkulations- und Verrechnungsbasis	
	intern	extern
Lohn-, Gehalts- und Rentenabrechnung	DM/MA und Monat	
Berufsausbildung	DM/MA	
Arbeitsmedizinische Leistung	DM/MA	
Arbeitsrecht/ Betriebsvereinbarungen	DM/MA entsprechend jeweiliger Inanspruchnahme	Tagessätze für mögliche externe Beratungsleistungen
Personalbetreuung und -beratung		
Personalleitung Gemeinschaftsbetrieb nach BetrVG		
Fuhrparkmanagement	Mtl. Direktbelastung durch Leasinggeber	
Mitarbeiterverpflegung	Mtl. Direktbelastung durch Caterer für Konferenzservice und Gästebewirtung	
	Verbl. Zuschuß: DM/MA	

Selbstverständnis und Organisation der PD

Zur Organisation:

➤ Prozessverantwortung

Servicebereiche sind verantwortlich für

- Alle operativen Funktionen der Beschaffung fremd zu beziehender und der Erbringung eigener Serviceleistungen
- Preise der Serviceleistungen
- Die PD-Leistungen sind differenziert hinsichtlich Art und Vergütung nach
 - „Management Fee“-Vergütungen für bestimmten Service (Jahresvereinbarungen aufgrund bestimmter Kapazitäten,...)
 - Verbrauchsbezogene Leistungen/Vergütungen (für Energie, Material, Kommunikationsleistungen,...)
 - Auftragsbezogene Leistungen/Vergütungen (für Bauleistungen, Transportleistungen, Kopierleistungen,...)

Selbstverständnis und Organisation der PD

- Qualität und Ordnungsmäßigkeit der Leistung
 - Richtigkeit und Wirtschaftlichkeit der Leistungsabrechnung
- Auch als „Nur-interner-Dienstleister“ wird von internen Kunden gefordert:
- Hohe Wirtschaftlichkeit
 - Transparenz und Vergleichbarkeit mit Dritten
 - Drittmarktpreise als Obergrenze für die interne Leistungsverrechnung

➤ Konzerneinbindung

- Richtlinienwesen
- Qualitätspolitik
- Reporting
- Planung und Organisation
- im Hinblick auf Zielsetzungen bezüglich Produktivität und Effizienz

Kunden- und Lieferantenbeziehung

Grundsätze und Verfahren der Preisbildung und Leistungsverrechnung

- Erbringung der Dienstleistungen auf der Grundlage von Dienstleistungsverträgen
- Preisbildung kostenorientiert mit marktbezogenen Limits
- Preisbildung: 1 Jahr
- Beeinflussbare Bezugs- und Leistungsgrößen
- Drittkundenumsatz als Deckungsbeitrag
(Wirtschaftlichkeit der Nutzung von technischen und Know-How-Kapazitäten)
- Permanenter Abgleich „make or buy“
- Budgeterstellung und Kapazitätsplanung in enger Abstimmung mit internen Kunden
- Zeitnahe Fakturierung der Leistungen
 - Feststehende Standardleistungen
 - Verbrauchsbezogene Leistungen
 - Auftragsbezogene Leistungen

Ziele der PD

- Transparenz der Dienstleistung und Kosten
- Transparenz fordert und zwingt zur Wirtschaftlichkeit und Vergleichbarkeit mit anderen Dienstleistungsunternehmen
- Transparenz schafft Vertrauen, steigert Effizienz und Effektivität
- Die Leistungsanspruchnahme und Kostenbelastung wird beeinflussbar
- Die Kostenbelastung ist verlässlich (Planungskontanz, Preisverbindlichkeit)

Ziele der PD

- Drittkunden- bzw. Außenumsatz und daraus resultierende Deckungsbeiträge führen zur Entlastung konzerninterner Kunden
- Vermeidung von Komplexität in den auf das Kerngeschäft konzentrierten anderen Konzerngesellschaften
- Synergieeffekte durch Konzentration der von den verschiedenen Gesellschaften nachgefragten Dienstleistungen bei einem zentralen Anbieter
- Innovative Entwicklungen auf dem Dienstleistungssektor sind eher möglich

Drittmarktfähigkeit

- Prinzipiell jede Dienstleistung
- Konzerneinbindung förderlich/hinderlich?
- Kompetenz nachhaltig vorhanden oder nur personenabhängig, d.h. gehört der Servicebereich zum Kerngeschäft im Bereich der Personalwirtschaft und des Facility Managements?
- Drittmarktfähigkeit im Hinblick auf Professionalität, Leistungsqualität
- Marktpotenzial vorhanden?
- Umsatz- und Komplexitätsentwicklung im richtigen Verhältnis?
- Standortbezogen/regional/überregional?
- Spezifische interne Bedingungen, die für oder gegen Drittmarktbearbeitung sprechen?

Resümee

- ⇒ Entscheidender Schritt zur Stärkung der Kundenorientierung
- ⇒ Steigerung des Kundeninteresses und der Dienstleistungsqualität
- ⇒ Übergang zu marktorientierten Strukturen
- ⇒ Qualitätsorientierung und Kostenwirtschaftlichkeit
- ⇒ Beitrag der PD zum Konzernenerfolg wird offen hinterfragt
- ⇒ PD leistet einen wesentlichen Beitrag der Wirtschaftlichkeit im Konzern, den es unter den Gesichtspunkten von Kosten und Qualität ständig zu verbessern gilt.