

Verrechnungspreise im Personalmanagement

Die ständige Diskussion über den häufig in Unternehmen geäußerten Vorwurf, dass die Personalabteilung zu teuer sei, ermüdet schon die Geister. Der Personalbereich findet sich in diesen Gesprächen mit dem Rücken zur Wand und rechtfertigt Leistungen und Kosten, wobei der Eindruck entsteht, dass keiner zuhört und registriert, was die Personalabteilung leistet. Frustration auf allen beteiligten Seiten ist die Folge, das Klima manches Mal verhärtet. Wir möchten mit der Methode der Verrechnungspreise ein System vorstellen, welches Chancen und Möglichkeiten aufzeigt, diese Situation zu entspannen und das Verhältnis zwischen Geschäftsbereichen und Personalabteilung einer partnerschaftlichen und marktkonformen Art und Weise im Umgang miteinander zu führen. Einleitend hilft der Blick auf die Funktionsweise eines Unternehmens. Die betriebswirtschaftliche Gliederung in die Teilbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz ist ebenso simpel wie einleuchtend. Hierbei macht es keinen Unterschied, in welcher Weise die Produktion erfolgt, das heißt ob das erstellte Produkt ein Sachgut oder eine Dienstleistung ist. In jedem Fall sind zur Produktion Materialien und Personalleistungen erforderlich, die beschafft, d.h. eingekauft werden. In einem Unternehmen sind häufig viele Leute und Abteilungen mit diesem Einkauf beschäftigt, wobei ein Hauptaugenmerk auf die Qualität der eingekauften Leistungen und Produkte gerichtet ist, ein zweites aber in jedem Falle auf den Preis. Führt man sich so die Beschaffung eines Firmenfahrzeuges vor Augen, so wird über Ausstattung und Preis, sowie natürlich auch über die abzunehmende Menge ausführlich verhandelt, anschließend ein Vertrag abgeschlossen und nach Lieferung überprüft, ob zugesagten Eigenschaften auch vorhanden sind. Ebenso funktioniert die Absatzseite, wo sich bei gleicher Funktionsweise lediglich die Rollen verdrehen. Das Unternehmen verkauft Produkte oder Leistungen und verhandelt seinerseits wieder mit Kunden und Abnehmern über Mengen, Eigenschaften und Preise.

Betrachtet man nun die Situation in einem Unternehmen mit einem eigenen Personalbereich, so vollzieht sich gewissermaßen eine Komponente der Beschaffung im Unternehmen. Wie das Schaubild 1 zeigt, steht nun der Personalbereich gewissermaßen als Zulieferer für die anderen Geschäftsbereiche, „die Produktion“, auf der Beschaffungsseite.

Schaubild 1: Der Personalbereich als Zulieferer auf der Beschaffungsseite für die anderen Geschäftsbereiche

Die Rede ist dann häufig vom internen Dienstleister. Die Folgen sind meist fatal, da die oben logisch abgeleiteten Steuerungs- und Verhaltensfolgen meist mit diesem Schritt der Eingliederung verloren gehen. Die Produkte, über die bei externer Beschaffung verhandelt wird, heißen plötzlich Leistung und die Preise werden zu einer Kostenumlage, die meist nach zweifelhaften Größen, z.B. Umsatz oder Mitarbeiterköpfe, verteilt wird und dann für die Preiskalkulation der Endprodukte Grundlage ist. Es ist kaum nachvollziehbar, warum die Eingliederung einer Leistung in das Unternehmen zur Folge haben muß, dass plötzlich keine Gespräche mehr über bereitgestellte Produkte und Leistungen so über die dafür zu entrichtenden Preise geführt werden. In diesem Zusammenhang werden Argumente angeführt wie der hohe Aufwand oder die Tatsache, dass durch diese Verhandlungen kein Produkt mehr verkauft wird.

Betrachtet man eine Umlage hinsichtlich der Konsequenzen, die sich z.B. für die Kalkulation von Produktpreisen ergeben können, wird das Ausmaß der Fehlleitung ersichtlich. Ist die Leistung wesentlich geringer als die Kosten, die durch einen Umlageschlüssel dafür verrechnet werden, verteuert dies das Endprodukt und dessen Chancen auf einem hart umkämpften Markt werden unnötigerweise verschlechtert.

Diese Situation findet sich zurzeit in den Geschäftsbereichen vieler Unternehmen wieder und bringt den Personalbereich in eine nicht attraktive Situation. Das Schaubild 2 erläutert den Sachverhalt. Der Personalbereich steht aufgrund seiner vielseitigen Beziehungen unter Druck.

Schaubild 2: Der Personalbereich steht von verschiedenen Seiten unter Druck.

Folgende marktbedingte Gegebenheiten wirken sich hierauf aus:

- Die Situation der Absatzbereiche ist durch die gegenwärtigen Käufermärkte schwierig. Preisdruck entsteht, der sich bis auf die Beschaffungsseite auswirkt. Der Personalbereich als Dienstleister für andere Bereiche des Unternehmens steht damit genau im Fokus der Kostenanalyse. Fehlende Leistungs- und Kostentransparenz machen die Situation für den Personalbereich schwierig.
- Die Geschäftsleitung möchte über die Personalabteilung eine einheitliche Unternehmenspolitik verwirklichen. Anforderungen an Leistungen und Qualität werden gestellt. Betrachtet man zum Beispiel den Teilbereich der Personalbeschaffung, so entscheiden sich hier unter anderem Zukunftschancen eines Unternehmens. Die Attraktivität eines Unternehmens wird z.B. auch durch Personalinstrumente und Personalentwicklungsprogramme mit geprägt.
- Die Beschaffungsseite für den Personalbereich ist z.B. der Arbeitsmarkt. Hier finden sich zurzeit schwierige Situationen in vielen Feldern, vor allem in den Bereichen der gut ausgebildeten Spezialisten. Diese Knappheit kommt auch in den geforderten Gehältern zum Ausdruck.
- Weiterhin finden sich gesetzliche Vorgaben durch z.B. Mitbestimmung oder gesetzliche Normen, kosten steigernd wirken.
- Der Personalbereich verfolgt mit seiner Arbeit eigene Zielsetzungen, die nicht nur den Geschäftsbereichen vermittelt werden sondern die auch Folgen der verschiedenen Ansprüche an den Bereich darstellen und so eine Zusammenführung unterschiedlicher Interessenlagen darstellen. Hieraus können sich für Teilbereiche des Unternehmens Interessenkollisionen ergeben.
- Entwicklungen wie Globalisierung und die wachsende Dynamik stellen überdies für die Arbeit des Personalbereiches eine neue Herausforderung dar und führen zu neuen Anforderungen und Problemlagen.

Bleibt festzuhalten, dass die Personalabteilungen nicht gerade in einer beneidenswerten Situation sind. Doch wo liegt die Lösung dieses Dilemmas? Betrachtet man die dargestellten und im

Unternehmen fehlenden Marktmechanismen, so kann die Lösung nur darin liegen, die Gepflogenheiten, die am externen Markt Gang und Gäbe sind, in das Unternehmen zu integrieren durch Instrumente und Verpflichtungen fest zu schreiben. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Personalbereich aus seiner permanenten Rechtfertigungssituation herausfindet und eine Lösung findet. Projiziert man nun als erstes die Verhaltensweisen, die bei Beschaffungsmaßnahmen üblich sind, auch auf den Personalbereich, dann ist es die logische Konsequenz, dass Kosten und Leistungen, d. h. Preise und Produkte, entwickelt werden müssen. Es ist ebenso einleuchtend, dass am Ende des Prozesses die verursachungsgerechte Zurechnung erfolgen muß, damit letztlich in den Geschäftsbereichen Preise richtig kalkuliert werden können. Damit bekommt man gewissermaßen den Markt in die Unternehmung und die Verbindung der dargestellten einzelnen Punkte. Erforderlich ist also ein System, welches ein Meilenstein in der Beziehung zwischen Geschäftsbereichen und Personalabteilung ist. Ergänzend dazu muß es zu einer Veränderung der Kultur und des Selbstverständnisses der Personalabteilung führen. Personalabteilung und Geschäftsbereiche sind danach wie Kunde und Lieferant und haben die damit verbundenen Rechte und Pflichten. Eine Schwierigkeit für den Personalbereich liegt darin, mit unter Umständen bestehenden Zielkonflikten zwischen unterschiedlichen Kunden wie z.B. Geschäftsbereiche und Vorstand umzugehen. Es ist von Wichtigkeit über diese Dinge einen regen Austausch zu führen, damit die Ressourcen der Personalabteilung in den Dienst (Dienstleister!) des Unternehmens gestellt werden können und den größtmöglichen Nutzen hervorbringen können. Ein System, welches dies bewirkt, ist die Bildung von internen Verrechnungspreisen, die wir zunächst von der Systematik und dann durch ein konkretes Projekt bei Gerling beleuchten.

Vergleich Umlage und Leistungsverrechnung

In mittel bis großen Unternehmensstrukturen stellt sich fast immer die Frage nach internen Kostenverrechnungen. Aufgrund der Arbeitsteilung in solchen Unternehmen haben sich Dienstleistungsbereiche wie z.B. der Personalbereich herausgebildet. Die Abbildung eines solchen Verantwortungsbereiches erfolgt über Kostenstellen. Diese dienen hierbei zum einen als Kostensammler und werden zum anderen bei Anwendung der Leistungsverrechnung zur Dokumentation der eigenen Leistungserstellung genutzt. Im Weiteren wird unabhängig von der Wahl der Verrechnungsmethode vorausgesetzt, dass eine monatliche bzw. zumindest quartalsweise Entlastung der Kostenstellen stattfindet.

Anhand eines beispielhaften Plan-Ist-Vergleiches für eine Abteilung Entgeltabrechnung soll die unterschiedliche Wirkungsweise der beiden Kostenverrechnungsmethoden aufgezeigt werden. Im Rahmen der Jahresplanung wurde für diesen Bereich ein Ressourceneinsatz von 1,2 Mio DM geplant. Mit diesem Ressourceneinsatz soll der Bereich 20.000 Entgeltabrechnungen durchführen.

Planung

Das Umlageverfahren: Nachdem der erforderliche Ressourceneinsatz geplant ist, wird eine Entlastungsregel für diese Kostenstelle festgelegt. Diese Regel führt zu einer 100% Entlastung. Im Beispiel wurde als Umlageregel die Anzahl Mitarbeiter gewählt, das heißt, alle Kosten des Bereiches Entgeltabrechnung werden im Plan und im Ist zu 100% auf mitarbeiterführende Bereiche bzw. Kostenstellen, die als interner Kunde bezeichnet werden, verrechnet.

Die Leistungsverrechnung: Kommt die Leistungsverrechnung zum Einsatz, dann erfolgt die Verrechnung der Kosten anhand der geplanten Absatzmenge und dem entsprechenden Preis. Voraussetzung ist hierfür, dass der interne Dienstleister zum einen den Preis für seine Dienstleistung ermittelt hat und zum anderen anhand seiner ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen seine maximale Absatzmenge kennt. Im Rahmen der Planung erfolgt eine Abstimmung der angebotenen und nachgefragten Dienstleistungen zwischen dem Anbieter und dem internen Kunden. Die Planung sollte auch hier zu einer 100% Entlastung der Kostenstelle führen. Als Planungsinformation erhalten sowohl der Verantwortliche des Bereiches Entgeltabrechnung als auch die internen Kunden die

Information, welche Dienstleistungen (Mengen) zu welchen Preisen verrechnet werden.

Istabrechnung

Im Ist zeigt sich, dass der Bereich Entgeltabrechnung in diesem Beispiel mit 100.000 DM über den Planansatz liegt. Ob dies nun auf Preis- bzw. Tarifsteigerungseffekte oder erhöhten Ressourceneinsatz zurückzuführen ist, ist für die weitere Betrachtung nicht von Bedeutung. Zusätzlich nehmen die internen Kunden 2000 Gehaltsabrechnungen weniger ab als geplant. Auch hierfür kann es eine Reihe unterschiedlicher Gründe geben, die aber bei der Beurteilung bezüglich des unterschiedlichen Informationsgehaltes der beiden Abrechnungsverfahren keine Rolle spielen.

Das Umlageverfahren: Da Planumlagerregel gleich Istumlagerregel ist, erfolgt eine 100%ige Verrechnung der Kosten der Entgeltabrechnung auf den internen Kunden. Somit erfolgt eine Verrechnung der Kostenüberschreitung an den internen Kunden. Eine Abbildung der verrechneten bzw. abgenommenen Mengen erfolgt nicht.

Die Leistungsverrechnung: Im Ist werden die vom Kunden tatsächlich abgenommenen Mengen mit den Planpreisen verrechnet, das heißt, dass der Kunde in einem ersten Schritt nur mit den durch ihn verursachten Kosten (abgenommene Menge mal vereinbarter bzw. geplanter Preis) belastet wird. Information über abgenommene Menge und vereinbarten Preis pro Stück wird sowohl auf der Seite des Dienstleisters als auch auf der Seite des Kunden sichtbar.

Ergebnis

Es bleibt festzuhalten, dass bei Anwendung des Umlageverfahrens die Kostenstelle Entgeltabrechnung zu 100% entlastet wird. Eine Information bezüglich der produzierten und abgenommenen Leistungsmengen liegt nicht vor. Während die Kostenstelle umlagebedingt ein Ergebnis von Null ausweist, wird der interne Kunde mit 100.000 DM mehr belastet als geplant. Eine Analyse der Abweichung kann aufgrund der nicht vorhandenen Mengeninformatoren nur in einem Nebenbuchhaltungssystem erfolgen, sofern überhaupt entsprechende Daten vorhanden sind. Häufig anzutreffen in dieser Situation ist dann die „Einzelfallanalyse“.

Wird die Kostenverrechnung mittels Leistungsverrechnung durchgeführt, so liegen Steuerungsinformationen in standardisierter Form vor. Dem Verantwortlichen des Bereiches Entgeltabrechnung wird transparent, dass zum einen ein höherer Ressourcenverbrauch für die Leistungserstellung (Preisabweichung) eingetreten ist und zum anderen der interne Kunde weniger Leistung abgenommen hat als geplant (Mengenabweichung). Aus diesen standardisierten Informationen lassen sich dann geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen ableiten.

Wichtige Prämisse um die volle Wirkungsweise der Leistungsverrechnung zu erzielen, ist eine hohe Verbindlichkeit der Planung oder anders ausgedrückt die Planung ist das Pendant zu einem mit externen Anbietern geschlossenen Vertrag. Auf dieser Grundlage ist das im Beispiel dargestellte Ergebnis nicht das Endergebnis sondern erst das Ergebnis vor Abweichungsnachverrechnung. Interpretiert man die Planung als Vertrag, so ist im Beispiel „Leistungsverrechnung“, die nicht abgenommene Menge nachzuverrechnen. Hieraus ergibt sich, dass der Leistungsersteller insbesondere für Preisabweichungen und der interne Kunde für Mengenabweichungen verantwortlich ist.

Fazit ist, dass das Umlageverfahren eine einfache rechnerische Lösung zur Verteilung von Kosten und eine standardisierte Form der Abweichungsanalyse nicht möglich ist. Die Leistungsverrechnung setzt Mengenerfassung und –verrechnung voraus. Hierfür erhält man aber jederzeit eine Information über die Art und Höhe von Abweichungen. Man erhält also mehr Steuerungsinformationen. Durch geeignete Wahl von Regelungen zur Abweichungsnachverrechnung kann der Steuerungseffekt der Leistungsverrechnung noch verstärkt werden. So kann zum Beispiel die Mengennachverrechnung 50% der Planabweichung reduziert werden. Diese Regelung soll dazu führen, dass auch der interne Anbieter angehalten wird, frühzeitig über eine Reduzierung seines Ressourceneinsatzes oder über Akquisition neuer interner oder externer Kunden nachzudenken. Grundsätzlich muß aber jedes Unternehmen seine eigenen Regeln für die Abweichungsnachverrechnung entwickeln, da dieses in

wesentlichen davon abhängt, welcher Grad von marktkonformen Verhalten in den internen Unternehmensbeziehungen abgebildet werden soll.

Methoden und Vorgehensweisen des Projektes bei Gerling

Bei Gerling ist es das Ziel, eine Dienstleistungsgesellschaft, die Gerling Zentrale Verwaltungs-GmbH an die einzelnen Konzerngesellschaften verursachungsgerecht zu verrechnen. Die Gerling Zentrale Verwaltungs-GmbH liefert sehr unterschiedliche Dienstleistungen an die internen Kunden, angefangen bei Inkasso- und Rechnungswesenfunktionen über allgemeine Aufgaben der Betriebsverwaltung wie z.B. Umzüge, Fahrdienste und Bewirtungen bis zum gesamten Personalwesen einschließlich Weiterbildung, Personalentwicklung und Betreuung der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Ziel für das durchgeführte Projekt war es, Transparenz über die angebotenen Leistungen beim Kunden und innerhalb der Gesellschaft herzustellen. Weiterhin sollten natürlich die aufgewendeten Kosten den Produkten zugerechnet werden, um dann nach Inanspruchnahme zu verrechnen. Wichtigste Punkte waren dabei die Kommunikation mit dem Kunden und die qualitative Verbesserung der Planung und der daraus resultierenden Nutzung der vorgehaltenen Ressourcen.

Zukünftig sollen die gesammelten und erarbeiteten Informationen dazu genutzt werden, sich mit anderen zu vergleichen und damit Benchmarks zu gewinnen. Weitere Folge soll die Optimierung der wirtschaftlichen Steuerung der Bereiche sein.

Aufgrund der heterogenen Bereiche und der unterschiedlichen Dienstleistungen war es erforderlich, Teilprojekte zu bilden, die sich mit den erforderlichen Arbeitsschritten befassen. Das hier beispielhaft angeführte Teilprojekt bezieht sich auf das Personalressort und hier auf die Personalbetreuung und Personalverwaltung. Aus- und Weiterbildung, sowie die Abteilung Personalentwicklung wurden in einem separaten Teilprojekt zusammengefaßt. Das Teilprojekt, welches im Folgenden näher beschrieben wird, setzte sich aus mehreren Bereichen zusammen (Schaubild Organisationsstruktur). Erkennbar wird die in der Organisation vorherrschende Geschäftsbereichsorientierung.

Personal Industrie betreut sowohl in der Zentrale als auch in den dezentralen Vertriebsstandorten Personal, welches in der Sparte Industrie arbeitet. Analoges gilt für Personal Firmen und Privat. Personal Zentrale umfaßt die am Standort der Hauptverwaltung arbeitenden Mitarbeiter der Sparten Kredit und Rück sowie der sonstigen Gesellschaften wie z.B. Vermögensmanagement oder Pensionsmanagement. In diesen drei Bereichen findet die Betreuung der Mitarbeiter in Form einer Referatsorganisation statt.

Separat arbeitende spezialisierte Bereiche fungieren als Dienstleister für die Geschäftsbereiche und auch teilweise für die genannten Personalbereiche: Personal Ausland bearbeitet Entsendungen, Versetzungen und die Betreuung ausländischer Gesellschaften in Personalfragen; Personalwirtschaft umfaßt Entgeltabrechnung, Reisekostenmanagement und Personalinformatik, also die Bereitstellung der erforderlichen Personalverwaltungs- und -informationssysteme; Personalpolitik ist für Grundsatzfragen wie die Betreuung des Arbeitszeitmodells und die Bearbeitung von Angelegenheiten mit Relevanz für den Konzernbetriebsrat zuständig und bündelt Funktionen wie Personalmarketing und Arbeitsrecht.

Für diese Bereiche wurde das Teilprojekt geplant und abgestimmt. Im Anschluß daran wurden die den Referaten anfallenden Tätigkeiten strukturiert und erfaßt. Dabei wurde bewußt eine verhältnismäßig grobe Strukturierung gewählt, da es nicht darum ging, eine Ablaufanalyse durchzuführen. Deshalb gab es maximal zwei Strukturierungsebenen. Die Personalreferenten teilten dann für ihre Referate anhand dieser Strukturierung ihre Tätigkeiten in Tagen auf und ordneten die zu. Auch hier war die Maxime, grob zu erfassen und gegebenenfalls zu schätzen. Gleichzeitig wurde bei der Ermittlung der Aufwände auch nach der Anzahl der Vorgänge gefragt. Aufgrund vorheriger Untersuchungen und Ablaufanalysen konnte hier bereits auf Daten zurückgegriffen werden. Die erfaßten Aufwände der einzelnen Bereiche wurden dann in Gesprächen nachjustiert und diskutiert. Der nächste Arbeitsschritt war die Zusammenführung aller einzelnen Erfassungen zu einer Aufstellung, aus der hervorging, wieviel Kapazität innerhalb des Personalressorts für welche Tätigkeiten aufgewendet wird.

Ein weiterer Meilenstein des Projektes war die Definition der Produkte. Eine Vereinfachung wurde diesbezüglich vereinbart: Im ersten Schritt sollte es nicht mehr als vier Produkte pro Kostenstelle geben. Nach intensiver Diskussion und der Zusammenfassung der einzelnen Strukturierungsschritte wurden folgende Produkte definiert: Beschaffung und Besetzung, Entwicklung und Betreuung, Beendigung, Betreuung der Gesellschaft, Entgeltabrechnung, Betreuung Executives Ausland, Entsendung. Auch die Arbeitsschwerpunkte wie z.B. die Bearbeitung von grundsätzlichen Fragen im Arbeitsrecht, die weiterhin als Umlage verrechnet werden sollten, wurden festgelegt. Auf Vollkostenbasis wurde ein Preis pro Einheit des Projektes nach folgender Formel berechnet: $\text{bewerteter Ressourceneinsatz/Gesamtkapazität} = \text{Preis je Stück}$.

Hierbei wurde ersichtlich, dass einige Preise nicht den tatsächlichen Gegebenheiten entsprachen sondern durch Sonderfälle verfälscht waren. Hier wurden die Preise dann entsprechend angepaßt. Kommunikation mit den Kunden begann im Anschluß, um ein Meinungsbild über die Preise und Produkte einzuholen. Diese Gespräche fanden unter einer Maßgabe statt: Es bestand völlige Übereinstimmung zwischen Kunden und Dienstleister, dass dieses neue System nicht dazu dienen kann, zu diesem frühen Stadium über Preise zu feilschen oder auf einer Seite Gewinne zu generieren. Vielmehr handelt es sich bei den Verrechnungspreisen um ein Steuerungsinstrument, dessen Einführung begleitet und bei dem die erhaltenen Informationen verarbeitet werden müssen. Eine einjährige "Burgfriedensregelung" wurde für die Implementierung vereinbart, was bedeutet, dass in diesem Zeitraum weder über Preise noch über Produkte diskutiert wird. Vielmehr sollte die Einführung erprobt und beiden Seiten Gelegenheit gegeben werden, sich mit dem System vertraut zu machen. Abschließend fand dann für alle betroffenen Kostenstellen innerhalb des Teilprojektes eine Proberechnung statt, inwiefern die Preise und Mengen zu einer tatsächlichen Entlastung führten. Hierbei zeigte sich dann, dass Unterschiede in der Verwaltung eines Standortes direkt auf die Entlastung, d.h. auf das abschließende Ergebnis z.B. der Kostenstelle durchschlugen. Besondere Gegebenheiten, z.B. Reisezeiten an Standorten durch die Betreuung von Nebenstandorten, fanden direkt ihren Ausfluß in das Ergebnis. Auch stellte sich heraus, dass es keine einheitlichen Standards der Betreuung der einzelnen Geschäftsbereiche gab. Fehlende Standards führen automatisch zu unterschiedlichen Aufwänden und damit in der Folge zu unterschiedlichen Kosten. Auch stellte sich heraus, dass bestimmte Dinge getan werden müssen, wie Beendigungen und Einstellungen. Gerade die Einstellungen benötigen aufgrund der Arbeitsmarktsituation den Einsatz hoher Kapazität. So war die Betreuung oft zur Restgröße, die sich als "Gummiwandeffekt" nach den anderen einzusetzenden Ressourcen ausrichtet und demnach höher oder niedriger ausfällt. Ebenfalls ist die grobe Produktdifferenzierung nicht in allen Teilen vorteilhaft, weil z.B. die Einstellung eines Sachbearbeiters und die einer Führungskraft gleich verrechnet wird.

Entscheidend ist die begonnene und notwendige Kommunikation mit den Kunden, damit die Erkenntnisse auch umgesetzt und Vorteile für die Abstimmung und Planung erzielt werden können. Durch das neue System werden jetzt Dienstleistungen konkret gesteuert und Nachfrage und Angebot abgeglichen. Der Vorteil benchmarkfähiger Preise führt zu steuerungsrelevanten Informationen, die dem speziellen Fall gezeigt haben, dass die angebotenen Dienstleistungen durchaus zu realen Preisen, teilweise vergleichbar mit Marktpreisen und Preisen anderer Unternehmen, angeboten werden können.

Betrachtet man einen weiteren wichtigen Aspekt, so muß man die durch die Verrechnungspreise eingeleitete Kulturveränderung sorgfältig betrachten. Das Dienstleisterverständnis lag häufig in der Angebot eines Rundum-Sorglos-Paketes, bei dem der Personalbereich unterstellt, dass nur er beurteilen kann, was der Kunde eigentlich braucht.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass durch das Projekt die Voraussetzungen zur Nutzung von steuerungsrelevanten Informationen geschaffen werden. Die Einführung einer solchen Systematik kann die Ziele allein noch nicht realisieren. Von Bedeutung ist die Kulturveränderung bei allen Beteiligten hin zu marktkonformen Verhalten und zur Nutzung vorhandener Steuerungsinformationen (Schaubild 4: Checkliste)

Als wesentlich zeigte sich die notwendige Diskussion über die Standards von Leistungen, die der

Personalbereich abgibt. Hierbei ist es durchaus denkbar unterschiedliche Standards je nach Geschäftsbereich zu bilden und dafür in der Folge unterschiedliche Preise zu verrechnen. Insgesamt belegt eine über verschiedene Unternehmungen hinweg durchgeführte Umfrage der Autoren in Zusammenarbeit mit der MWonline GmbH (www.mwonline.de), dass es in 80% der Unternehmen, die eine solche Systematik zur Verrechnung von Personaldienstleistungen eingeführt haben, zu Effizienzsteigerungen kommt. Ebenfalls kommt es bei 73,3% zu Verhaltensänderungen zwischen Kunden und Dienstleister. Wenn der Personalbereich solche Argumente hat, erleichtert es nicht nur die Diskussion mit den Geschäftsbereichen, er ist auch in der Lage, aus der Rechtfertigungssituation herauszufinden und die Beziehung zu den internen Kunden neu zu gestalten und zu definieren.

Personalwirtschaft 10/2001, Seite 90-95