

Organisation und Controlling komplexer Dienstleistungen

RALF HELBIG, BONN

1 Einleitung

Der Dienstleistungssektor gewinnt auch in der Agrarwirtschaft an Bedeutung. Dabei werden die nachgefragten Dienstleistungen in ihren Anforderungen zunehmend komplexer und beinhalten fachübergreifende Problemstellungen. Hinzu kommt die beschleunigte Dynamik der Veränderungen in der Umwelt der Unternehmen bezüglich der Technologie, der Märkte und anderer Faktoren. So werden an die Planung und Ausführung moderner Dienstleistungen hohe Anforderungen gestellt, zu deren Erfüllung effiziente und hochflexible Organisationen notwendig sind. Beispielsweise müssen unterschiedliche Fachkenntnisse, die u.U. an verschiedenen Orten verfügbar sind, zusammengebunden werden. Dabei variieren die Mitglieder eines Teams von einem Projekt bzw. Dienstleistungsauftrag zum nächsten. Zusätzlich müssen kontinuierlich neue Themengebiete erschlossen werden, damit die angebotenen Dienstleistungen dem neuesten Stand entsprechen.

Die Folgen dieser Entwicklungen sind für die Dienstleistungsunternehmen vielfältig. So wird die Steuerung des Unternehmens sehr komplex, da einzelne Mitarbeiter gleichzeitig an unterschiedlichen Projekten mitwirken. Dadurch entsteht eine starke Vernetzung der auftragsbezogenen Tätigkeiten. Der Überblick über das bestehende Auftragsvolumen sowie die zeitnahe Feststellung der Rentabilität wird erschwert. Weiterhin besteht die Schwierigkeit, das im Unternehmen vorhandene Wissen allen Mitarbeitern vollständig zur Verfügung zu stellen, damit Problemstellungen bzw. Lösungsansätze, die in anderen Projekten bereits von Kollegen erarbeitet worden sind, nicht nochmals von neuem zeitintensiv ausgearbeitet werden.

Da in Dienstleistungsunternehmen das Humankapital der wichtigste Produktionsfaktor ist, muss den Mitarbeitern ein attraktives Arbeitsumfeld geboten werden, in dem sie ihre Kompetenzen mit maximal möglichen Freiheitsgraden umsetzen bzw. verwirklichen können. Durch den flexiblen Einsatz auch externer Mitarbeiter muss der Arbeitsplatz durch ein Höchstmaß an Eigenverantwortlichkeit und ein Minimum an einengenden, bürokratischen Vorschriften bestimmt sein. Dies wirkt jedoch einer Transparenz des Unternehmensgeschehens entgegen und erschwert zusätzlich die Steuerung eines modernen Dienstleistungsunternehmens. Voraussetzung ist eine eindeutige Organisation der Verantwortlichkeiten, sowie eine reibungslose Kommunikation verbunden mit effizienten Informationserfassungsmechanismen, wie sie nur in Verbindung mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien möglich sind.

In diesem Beitrag soll ein rollenbasierter Organisationsansatz für ein modernes Dienstleistungsunternehmen vorgestellt werden, wie er auch in einer Fallstudie umgesetzt worden ist. Durch das Rollenkonzept können Verantwortlichkeiten und Aufgaben an Rollen festgelegt werden. Mitarbeiter schlupfen dann je nach Projekt in verschiedene Rollen und können an Hand dieser ihre Verantwortlichkeiten eindeutig ableiten. Dadurch wird ein flexibler Einsatz der Mitarbeiter gemäß ihrer Qualifikationen und der Projektanforderungen ermöglicht.

Weiterhin wird dargestellt, wie diese rollenbasierte Organisation durch ein Informations- und Kommunikationssystem unterstützt werden kann und wie dieses aufgebaut sein müsste. Abschließend wird darauf basierend ein Kennzahlenkonzept vorgestellt, das ein zeitnahes Ex-Post-Controlling ermöglicht. Ein Ausblick auf Voraussetzungen und Aufbau eines Ex-Ante-Controlling wird gegeben.

2 Konzeption einer rollenbasierten Aufbauorganisation

Die zu entwerfende Organisation soll durchlässig sein, d.h. es werden möglichst wenige Hierarchieebenen und eine ausgeprägte dezentrale Struktur angestrebt, damit je nach Projekterfordernissen die optimalen Teams zusammengesetzt werden können. Im Vordergrund stehen daher die fachlichen Kompetenzen des einzelnen Mitarbeiters und dessen bestmöglicher Einsatz und nicht Machtbefugnisse.

Ausgehend von den Aufträgen, die meist in interdisziplinär zusammengesetzten Projektgruppen ausgeführt werden müssen, wird neben der Rolle der Projektmitarbeiter, die Rolle des Auftragsverantwortlichen definiert. Dieser ist für die fach- und termingerechte sowie die profitable Durchführung des Projektes verantwortlich. Hierzu muss sich der Auftragsverantwortliche die benötigten Mitarbeiter mit den geeigneten Qualifikationen zusammenziehen, Mitarbeiter können gleichzeitig in einem Projekt in der Rolle des Projektmitarbeiters und in einem anderen Projekt als Auftragsverantwortlicher arbeiten.

Die Rolle des Auftragsadministrators bezieht sich mehr auf die Verwaltung und korrekte Abwicklung von Aufträgen. Hierzu zählt das Anlegen von Aufträgen, das Einfordern von benötigten Verträgen sowie die Überwachung der formalen, korrekten Abwicklung, wie das Verwalten von Budgets, das Überwachen zeitlicher Vorgaben, das vollständige Berechnen der erbrachten Leistungen u.ä.. Diese Funktionen dieser Rolle werden nicht dem Auftragsverantwortlichen zugeordnet, da dieser so viel als möglich seine fachlichen Kompetenzen in das Projekt einbringen soll. Die Rolle der Auftragsadministration ist somit eher als Stelle einzurichten, die von einem festen Mitarbeiter besetzt wird, da es sich hier um immer gleich bleibende Routineaufgaben handelt.

Die Akquisition und Betreuung des Kunden obliegt der Rolle des Umsatzverantwortlichen. Er plant zusammen mit der Unternehmensleitung unter Einbringung seines Marktwissens die Umsatzzahlen für die einzelnen Geschäftsfelder. Diese aggregierten Planzahlen werden auf einzelne Umsatzverantwortliche aufgeteilt. Für die Einhaltung dieser Vorgaben aus dem strategischen Plan des Unternehmens zeichnen sie sich selbst verantwortlich. Hierzu erschließen sie den Markt und schaffen neue Kundenkontakte, schließen neue Aufträge ab und betreuen den Kunden parallel zur fachlichen Abwicklung durch den Auftragsverantwortlichen. Somit soll er die Zufriedenheit des Kunden sicherstellen und schaltet sich bei Differenzen aktiv als Vermittler ein. Ergeben sich durch Kundengespräche neue Tendenzen, so nimmt er diese auf und bringt diese Kenntnisse in die strategischen Planungen des Unternehmens ein. Schließlich benennt er nach Auftragsabschluss einen Auftragsverantwortlichen.

Auf der anderen Seite wird die Rolle des Personalverantwortlichen definiert, dem zu einem Fachgebiet mehrere Mitarbeiter zugeordnet sind. Dieser kümmert sich um die fachliche Qualifikation seiner Mitarbeiter, dass diese durch Fortbildung auf aktuellem Stand gehalten wird. Weiterhin sorgt er für ein optimales Arbeitsumfeld seiner Mitarbeiter und für eine optimale Auslastung sowie für ihren effizienten Einsatz gemäß ihrer Qualifikationen. Der Aufbau neuer bzw. das Anpassen der Personalkapazitäten für sein Fachgebiet obliegt ebenfalls dieser Rolle. Durch die verantwortungsvolle Ausführung dieser Aufgaben sorgt er im Rahmen einer verantwortungsvollen Ausgabenpolitik für eine gute Stimmung und Zufriedenheit unter seinen Mitarbeitern. Sie sind auch die Ansprechpartner für die Auftragsverantwortlichen, die Mitarbeiter für ihr Projektteam zusammenführen.

Schließlich bleibt die Unternehmensleitung, bei der alle Informationen zusammenlaufen und die für die strategische Steuerung des Unternehmens verantwortlich sind.

Weitere Funktionen im Dienstleistungsunternehmen, wie die Buchhaltung, die Werbung oder der interne Support werden in diesem Organisationsmodell weiterhin als Unternehmensabteilungen geführt, die übliche Stellen mit Mitarbeitern besetzt haben und für das eigene Unternehmen Dienstleistungen erbringen.

Mit diesem Rollenkonzept wird ebenso eine Basis für den Betrieb einer virtuellen Unternehmung gelegt, denn die Mitglieder eines Projektes mit ihrem Fach- bzw. Spezialwissen müssen nicht notwendigerweise aus dem eigenen Unternehmen stammen, sondern es können auch unternehmensexterne Mitarbeiter sein, die für die Zeitdauer des Projektes mit eingebunden sind. Die Personalverantwortlichen hätten dann nicht nur die eigenen Mitarbeiter, sondern würden über ein Netzwerk von Personen mit bestimmten Qualifikationen verfügen. Der Auftragsverantwortliche bestimmt dann nach den Projekterfordernissen die notwendigen Qualifikationen und bedient sich in Abstimmung mit dem Personalverantwortlichen aus diesem Netzwerk.

3 Konzeption eines geeigneten IuK- Systems

Dieses im vorhergehenden Abschnitt vorgestellte Organisationskonzept kann nur im Zusammenspiel mit geeigneten Informations- und Kommunikationssystemen funktionieren, die in diese stark vernetzten Strukturen Transparenz bringen. So müssen geeignete Datenbanken entworfen werden, die alle notwendigen Daten und gegebenenfalls Dokumente speichern, damit z.B. alle an einem Auftrag Beteiligten oder dessen Auftragsverantwortliche schnell ermittelt werden können oder umgekehrt zu einem Auftragsverantwortlichen alle zugeordneten Aufträge. Weiterhin sollten alle zu einem Auftrag existierenden Schriftwechsel, Spezifikationen, ausgeführten Arbeiten u.ä. umgehend im Zugriff sein. Hierzu ist es sowohl aus inhaltlicher, wie auch aus Controlling-sicht notwendig, dass alle Arbeiten von den Mitarbeitern dokumentiert werden.

Diese Selbstaufzeichnungen sind jedoch ein kritischer Punkt in diesem Organisationskonzept. Denn einziges Mittel sowohl für das Controlling als auch zum Teil für die Rechnungsstellung sind diese Arbeitsberichte der Mitarbeiter. Daher sollte eine problemlose, einfache Erfassung der geleisteten Arbeiten am besten direkt am Ort des Arbeitseinsatzes möglich sein. Für den Erfolg spielt also der übersichtliche Aufbau der Eingabeformulare, die nur das Notwendigste erfassen, eine große Rolle. Die aufzeichnenden Arbeiten müssen einem Auftrag zugeordnet werden und es muss vom Mitarbeiter entschieden werden, ob die geleistete Arbeit berechenbar ist oder nicht. Ist dem Erfassungsformular gleichzeitig ein geeigneter Thesaurus zur inhaltlichen Einordnung der bearbeiteten Problemstellung hinterlegt, so kann eine Wissensbasis aufgebaut werden, die von allen Mitarbeitern genutzt werden kann. Diese eingegebenen Informationen müssen jedoch vom Auftragsverantwortlichen bzw. Wissensmanager vor einer endgültigen Freigabe überprüft werden.

Weiterhin sollte das IuK-System zur Unterstützung dieser Organisationsform einen schnellen Überblick zu verschiedenen Fragestellungen geben, bevor auf Detailinformationen zugegriffen werden kann. Ausgehend vom Rollenkonzept muss ein Rechtekonzept erarbeitet werden, das den Rollen den Zugriff nur auf die benötigten Informationen gewährt.

Schließlich muss ein Modul erarbeitet werden, das die operativ erfassten und verfügbaren Informationen für ein effektives Ex-Post-Controlling aufbereitet. Hierzu müssen auch aus anderen Bereichen Informationen zusammengezogen werden, damit aussagekräftige Kennzahlen kalkuliert werden können.

In einem dokumentenorientierten Ansatz müssen zur Erfüllung obiger Anforderungen

- kundenbezogene Formulare, über die Adressdaten und Ansprechpartner eingegeben werden können,
- auftragsbezogene Formulare, mit denen der Auftrag selbst, der Arbeitsbericht, die entstandenen (Fremd-)Kosten sowie die Rechnungen u.ä. erfasst werden können,
- Korrespondenzformulare, die eine Erstellung von Briefen, Vermerken u.ä. ermöglichen, zur Verfügung gestellt werden.

Über die Erfassung und die zentrale Organisation dieser Informationen ist nun eine Basis für ein Controlling der Dienstleistungsunternehmung geschaffen.

4 Konzeption eines Kennzahlensystems für ein Controlling

Grundvoraussetzung für ein sinnvolles Controlling und für eine aussagekräftige Beurteilung des Dienstleistungsunternehmens ist die vollständige Erfassung aller Arbeiten. Nur dann können sinnvolle Aussagen gemacht werden zu der Profitabilität

- von Aufträgen
- von Mitarbeitern
- von Kunden
- von personalverantwortlichen Einheiten sowie zum Grad des Erreichens
- von Umsatz und Profitvorgaben des Businessplans

Damit eine vollständige Erfassung gewährleistet werden kann und somit die Richtigkeit der Controllingdaten, muss eine Vollständigkeitsprüfung der dokumentierten Arbeitszeit möglich sein. Deshalb müssen vom Mitarbeiter nicht nur die, für Kunden geleisteten Arbeiten dokumentieren, sondern auch alle anderen Aktivitäten bis hin zu nicht näher zu spezifizierenden Abwesenheiten und Urlaub. Hierbei muss den Mitarbeitern kommuniziert werden, dass diese Aufzeichnungen nicht einer Arbeitszeitüberwachung dient, sondern dem Wohl des Unternehmens dient. Denn hierdurch sollen sowohl alle geleisteten Arbeiten den Kunden berechnet werden als auch wichtige, aussagefähige Kennzahlen zum Unternehmen ermittelt werden.

Der Aufbau des Kennzahlensystems, das auf den Daten des konzipierten IuK-Systems und des angrenzenden Buchhaltungssystems aufbaut, ist in Abbildung 1 dargestellt. Mit Hilfe dieser Kennzahlen kann ex-post die Entwicklung des Unternehmens in Bezug zu den Vorgaben des strategischen Plans beurteilt werden. Eine Ex-Ante-Beurteilung würde noch weitere Eingaben, wie geplante kosten- und zeitbezogene Budgetangaben oder Kapazitätsangaben erfordern, und ist im ersten Schritt der Fallstudie nicht umgesetzt worden.

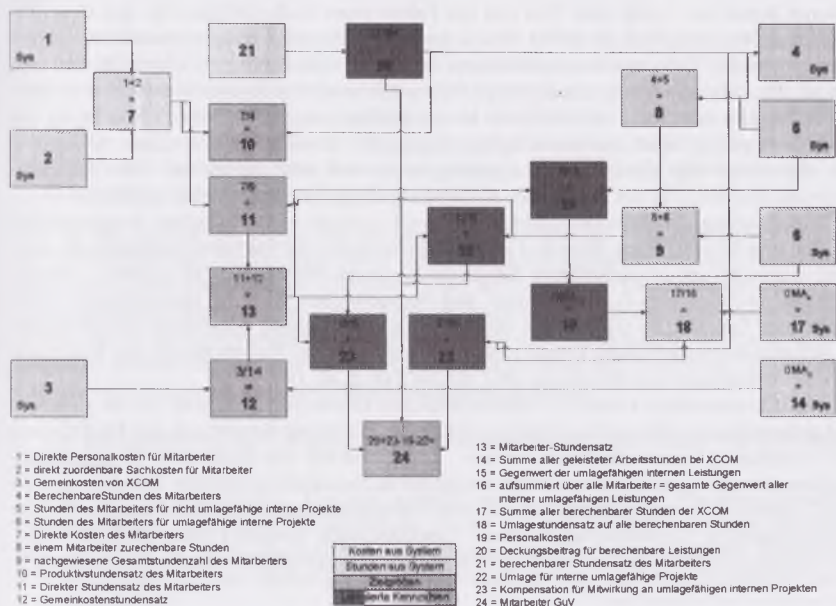


Abbildung 1: Kennzahlensystem für eine Dienstleistungsorganisation

QUELLE: EIGENE ZUSAMMENSTELLUNG