

Komplexitäts- und Variantenmanagement für Services

Kunden fordern immer mehr individuelle Lösungsangebote, die sich zu großen Teilen aus Dienstleistungskomponenten zusammensetzen. Dieser Trend lässt die Variantenvielfalt im Leistungsangebot industrieller Dienstleistungen rasant ansteigen, womit auch die unternehmensinterne Komplexität kontinuierlich wächst. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, einerseits den Marktbedürfnissen und damit der extern geforderten Komplexität entsprechen zu wollen und andererseits das Leistungsangebot so zu gestalten, dass die unternehmensinterne Komplexität bei Prozessen und Ressourcen beherrschbar und bezahlbar bleibt.

Dieser Spagat zwischen der Erfüllung der vielfältigen Kundenwünsche und der Herausforderung, das eigene Dienstleistungsangebot dennoch effizient zu gestalten, ist vor allem für KMU schwer zu bewältigen, da diese häufig auf ihr Kerngeschäft konzentriert sind und wenige Ressourcen zur Verfügung haben, ihr Leistungsangebot systematisch zu gestalten. Allerdings kann die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nur nachhaltig gesichert werden, wenn das Angebot an die individuellen Kundenwünsche angepasst ist und die dadurch entstehenden Kosten beherrschbar bleiben. Unternehmen stellt sich daher zunächst die Frage, welche Services und welche Varianten ihrer Services sie anbieten sollen. Weiterhin muss die Komplexität der internen Strukturen beherrscht werden, um die aus der Komplexität erwachsenden Kosten nachhaltig zu senken. Hier stellt sich Unternehmen wiederum die Frage, wie das definierte Leistungsangebot effizient und mit wenig Komplexität erbracht werden kann (siehe Abbildung).

Um insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen bei der Lösung dieser Herausforderungen unterstützen zu können, wurden am FIR zwei Forschungsprojekte mit insgesamt 14 Unternehmen und Verbänden wie dem VDMA gestartet. Im Folgenden sollen die Vorhaben und die Lösungsansätze kurz vorgestellt werden:

Kosten- und Nutzenbewertung von Servicevarianten

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, das Verlangen der Kunden nach individuellen Lösungen komplexer Problemstellungen sowie die Verfügbarkeit ihrer angebotenen Dienstleistungen sicherzustellen und gleichzeitig die Kosten für die

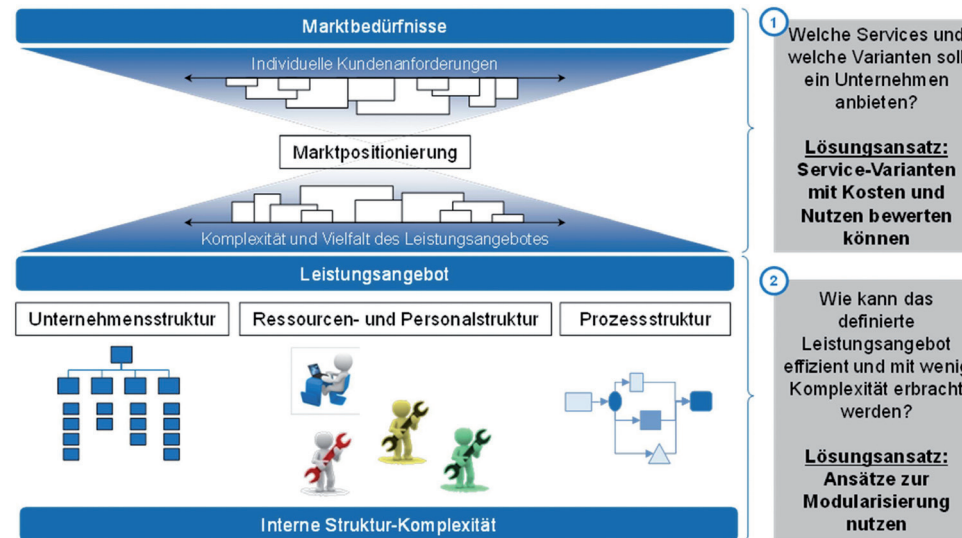


Abbildung: Herausforderungen und Lösungsansätze beim Management der Vielfalt und Komplexität von Services

Vorhaltung angebotener, aber nicht stetig abgefragter Leistungen zu optimieren. Daher müssen Unternehmen zunächst entscheiden, welche Leistungen allgemein und in welcher Variante für den Kunden von hohem Nutzen sind. Schließlich müssen die aus einer individuellen Lösung resultierenden Kosten (wie zusätzlicher Investitionsbedarf, aber auch Schulungskosten oder Aufwände für Koordination etc.) geeignet bewertet werden können. Nur damit sind Unternehmen in der Lage, positive Deckungsbeiträge für ihre Services zu erwirtschaften.

Daher ist es Kern des Forschungsprojekts SerVa, einen Ansatz zur Beschreibung und Bewertung von Varianten industrieller Dienstleistungen im Rahmen der Portfolioplanung zu entwickeln. Ziel des Projekts ist es, Investitionsgüterherstellern und Dienstleistern eine Methodik an die Hand zu geben, welche sie dabei unterstützt, die Variantenvielfalt ihrer industrieller Dienstleistungen zu beherrschen, um somit ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sichern und verbessern zu können. Dazu soll ein Modellierungswerkzeug entwickelt werden, das zum Beispiel bei der Ermittlung der Auswirkungen einer zusätzlichen Angebotsvariante auf die internen Strukturen und Abläufe unterstützt. Somit können schließlich Kosten- und Nutzengrößen der Varianten gegeneinander abgewogen werden. Das Werkzeug wird schließlich in ein IT-Tool überführt, sodass Unternehmen ihr Service-Leistungsangebot wirtschaftlich optimieren können.

Ansätze zur Modularisierung von Servicevarianten

Um in dem aufgezeigten Spannungsfeld zwischen zunehmender Angebotsvielfalt und hoher Strukturkomplexität bestehen zu können, müssen Überkapazitäten sukzessive abgebaut und die Beherrschbarkeit des Serviceangebots sichergestellt werden. Dies stellt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit ohnehin begrenzten Ressourcen ein Problem dar. Eine hohe Angebotsvielfalt zur bestmöglichen Befriedigung individueller Kundenbedürfnisse führt grundsätzlich zu einer erhöhten internen Komplexität. Dadurch entstehen erhebliche Kosten für die Bereitstellung individueller Lösungen im Unternehmen. Diese Kosten gilt es zu beherrschen. Angesichts dieser Situation müssen KMU geeignete Strategien finden, um dieser Herausforderung zu begegnen und wettbewerbsfähig zu sein.

Einen Ansatz zur Beherrschung der Komplexität der Angebotsvielfalt stellt die Modularisierung dar. Durch die Modularisierung ergeben sich für industrielle Dienstleistungen in Leistungssystemen wirtschaftliche Vorteile durch eine einfache Bedienung des Marktes mit vorgefertigten Leistungsmodulen sowie eine effiziente Ressourceneinbindung. Neben den Kostenvorteilen aufgrund des gebündelten

Ressourceneinsatzes führt die Modularisierung zu einer Reduzierung von typischerweise hohen Fixkosten, welche durch die Vorhaltung vielfältiger Leistungen entstehen. Das übergeordnete Ziel des Forschungsprojekts ServMo ist es daher, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU durch einen Ansatz für die Modularisierung industrieller Dienstleistungen zu steigern. Dazu wird eine Methodik entwickelt, mit der sich Servicemodule ganzheitlich beschreiben und zusätzlich Abhängigkeiten bzw. Zusammenhänge erklären lassen. Mit diesem Wissen werden Unternehmen in die Lage versetzt, ihre kundenseitige Dienstleistungsvielfalt intern mit geringerer Komplexität und damit wirtschaftlicher mithilfe modularer Strukturen zu beherrschen. Die Methodik wird in einem IT-Tool anwendungsorientiert umgesetzt.

Durch Nutzung der Erkenntnisse aus den Projekten SerVa und ServMo werden Unternehmen befähigt, den beschriebenen Herausforderungen zum Varianten- und Komplexitätsmanagement für ihre Services umfassend zu begegnen. Falls auch Sie Interesse an diesen praxisbezogen hochrelevanten Themen haben, zögern Sie nicht, uns anzusprechen.



Die IGF-Vorhaben 17744N (SerVa) und 17651N/2 (ServMo) der Forschungsvereinigung Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen, Pontdriesch 14/16, 52062 Aachen werden über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.



Der FIR e.V. an der RWTH Aachen ist selbständiger Forschungsdienstleister in den Bereichen Informations-, Produktions- und Dienstleistungsmanagement. Hier entwickeln hochqualifizierte Ingenieure und Betriebswirte praxismgerechte Lösungen für die zentralen Fragen des Managements und der Organisation moderner Unternehmen. Das FIR setzt Maßstäbe in den Bereichen Logistik-, Informations-, Dienstleistungs- und Produktionsmanagement. Dabei kann das Institut auf eine 60-jährige Erfahrung in der Entwicklung und Anwendung von Methoden zur Steigerung von Wachstum und Beschäftigung zurückblicken.

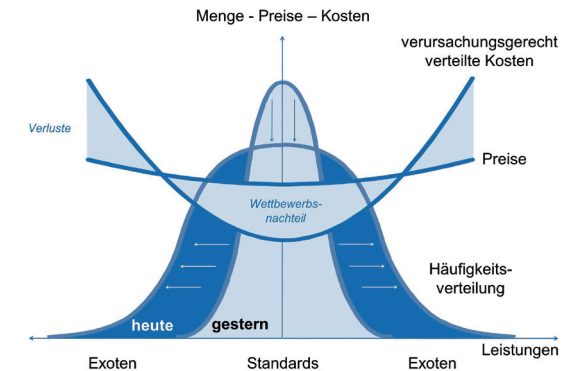
Ansprechpartner:

Dipl.-Ing. Christian Grefrath
 Fachgruppe Service-Engineering im
 Bereich Dienstleistungsmanagement
 Leiter Competence-Center Services
 Telefon: +49 241 47705-234
 Telefax: +49 241 47705-199
 E-Mail: Christian.Grefrath@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Wirt.-Ing. Maximilian Lukas
 Fachgruppe Lean Services im
 Bereich Dienstleistungsmanagement
 Telefon: +49 241 47705-226
 Telefax: +49 241 47705-199
 E-Mail: Maximilian.Lukas@fir.rwth-aachen.de

Renata Rotaru-Belous, M.A.
 Fachgruppe Service Engineering im
 Bereich Dienstleistungsmanagement
 Competence-Center Services
 Telefon: +49 241 47705-234
 Telefax: +49 241 47705-199
 E-Mail: Renata.Rotaru@fir.rwth-aachen.de

Forschungsprojekt



Komplexitäts- und Variantenmanagement für Services

www.fir.rwth-aachen.de

