

UdZ 3/2012

Unternehmen der Zukunft
Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung

Schwerpunkt

Dienstleistungsmanagement

ISSN 1439-2585



fir  an der
RWTHAACHEN
Forschung nutzen. Mehrwert schaffen.



Impressum

UdZ – Unternehmen der Zukunft

FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung, 13. Jg., Heft 3/2012, ISSN 1439-2585
„UdZ – Unternehmen der Zukunft“ informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen drei Mal im Jahr über die wissenschaftlichen Aktivitäten des FIR.

Herausgeber

FIR e. V. an der RWTH Aachen
Pontdriesch 14/16
52062 Aachen
Tel.: +49 241 47705-0
Fax: +49 241 47705-199
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de
Internet: www.fir.rwth-aachen.de

Direktor

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh

Geschäftsführer

Prof. Dr.-Ing. Volker Stich

Leiter Geschäftsbereich Forschung

Dr.-Ing. Gerhard Gudergan

Leiter Geschäftsbereich Industrie

Dr.-Ing. Carsten Schmidt

Bereichsleiter

Dienstleistungsmanagement:
Dr.-Ing. Gerhard Gudergan
(inhaltlich verantwortlich für dieses Heft)

Produktionsmanagement:
Dipl.-Wirt.-Ing. Niklas Hering

Informationsmanagement:
Dipl.-Wi.-Ing. Matthias Deindl

Redaktionelle Mitarbeit

Julia Quack van Wersch, M. A.

Korrektorat/Lektorat

Simone Suchan M.A.

Layout, Satz und Bildbearbeitung

Julia Quack van Wersch, M. A.

Druck

Kuper-Druck GmbH

Copyright

Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben: © FIR e. V. an der RWTH Aachen

Titelbilder

© Fotolia

Weitere Literatur des FIR

www.fir.rwth-aachen.de/ueber-uns/publikationen/udz



Einfach diesen QR-Code
mit Ihrem Smartphone
einscannen und
diese UdZ online lesen!

Editorial

Liebe Leser,

das Campus-Cluster Logistik und damit auch das Service-Science-Innovation-Lab (SSIL) nehmen immer deutlichere Konturen an. Während das neue Clustergebäude sich noch im Bau befindet, können wir im vor einem Jahr in Betrieb genommenen SSIL auf eine erste Serie von Aktivitäten zurückblicken, die gemäß dem Grundgedanken des RWTH Aachen Campus neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den Instituten der RWTH und Unternehmen ermöglichen und quasi jetzt schon synonym für eine konsequente Umsetzung dieses Grundgedankens stehen. Das Service-Science-Innovation-Lab ist nur eines von drei neuen Laboren des FIR. Mit dem Smart-Objects-Innovation-Lab und dem ERP-Innovation-Lab bildet es das Enterprise-Integration-Center Aachen (EICe). Durch das Zusammenspiel dieser drei Labore wird es erstmals möglich, selbst komplexe Zusammenhänge im Zusammenspiel von Technologien, Verfahren der Planung und Steuerung sowie Dienstleistungen in der Wertschöpfung transparent und nachvollziehbar zu machen.

Aber auch den Service-Innovation-Award 2013 gilt es zu erwähnen: Zum dritten Mal wird im Zuge dessen der „Innovationspreis Dienstleistungen“ vergeben. Nachdem zuerst die *Philips*

GmbH und im Folgejahr die *Lufthansa Logistik Services GmbH* zusammen mit der *RWTH Aachen*, der *Maastricht University* und der *Fachhochschule Köln* den Wettbewerb ausrief, stellt in diesem Jahr die *Siemens AG* die zu lösende Aufgabe. Wie bei den beiden vorherigen Awards müssen sich wieder rund sechzig studentische Bewerber einer praxisbezogenen Herausforderung stellen. Die besten Teams werden ihre Ergebnisse auf dem kommenden 16. Aachener Dienstleistungsforum im März 2013 vorstellen (siehe S. 78); die Jury wird die Preisträger küren und die Preise überreichen. Unterstützt wird der Wettbewerb wie in jedem Jahr maßgeblich durch die *Walter-Eversheim-Stiftung* (siehe S. 79). Wir freuen uns wieder auf zahlreiche studentische Bewerber und auf spannende Ideen des Forschungs- und Entwicklungsnachwuchses.

So hoffen wir, auch für diese UdZ-Ausgabe wieder Ihr Interesse geweckt zu haben und würden uns freuen, mit unseren Inhalten Impulse für Neuerungen anstoßen zu können.

Wir wünschen Ihnen Freude an der Lektüre und stehen Ihnen für Rückfragen gerne zur Verfügung!

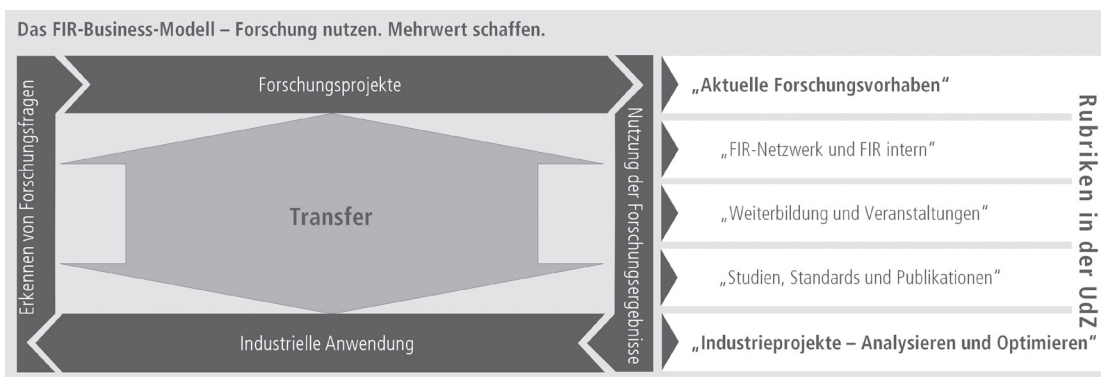


Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh
Direktor des FIR e. V. an der RWTH Aachen



Prof. Dr.-Ing. Volker Stich
Geschäftsführer des FIR e. V. an der RWTH Aachen

Ihr Wegweiser durch die UdZ



Das FIR-Business-Modell spiegelt den für unser Haus typischen Kreislauf aus Leistungen der Forschung und Erfolgen aus der Praxis wider. In Forschungsprojekten werden Problemstellungen bearbeitet und gelöst, die im Rahmen der industriellen Auftragsforschung als wiederkehrende, strukturbasierte Probleme identifiziert wurden. Die erarbeiteten Forschungsergebnisse kommen anschließend wieder unseren Kunden zugute. Das in diesem Wechselspiel generierte Wissen wird der Öffentlichkeit in Form von Veranstaltungen, Weiterbildungsangeboten, praktischen Hilfsmitteln und Standards zur Verfügung gestellt. Diese Struktur spiegelt sich auch in den Rubriken der UdZ wider.

Inhaltsverzeichnis

- 6** Dienstleistungsmanagement am *FIR*
Leistungssysteme entwickeln, erbringen und vermarkten
- FIR-Forschungsprojekte**
- 8** *iNec*: Herausforderungen des demografischen Wandels mittels Experten-Communitys managen
Einsatz von Social Media zur Sicherung von Innovationspotenzialen im Unternehmen
- 10** *Tech4P*: Strategien für die Technikintegration bei personenbezogenen Dienstleistungen
Identifikation zukünftiger Innovations- und Handlungsbedarfe
- 13** *EUMONIS*: Prozessoptimierung bei der Erzeugung erneuerbarer Energien
Durch einen integrativen Ansatz sind erstmals sämtliche Dienstleister regenerativer Energieerzeugung über eine Plattform vernetzt
- 15** *MIND*: Methoden-Navigator zur Effizienzsteigerung industrieller Dienstleistungen
Entwicklung eines Instrumentariums für den zielorientierten Einsatz spezifischer Methoden und Tools zur effizienten Erbringung von industriellen Dienstleistungen
- 17** *Smart Watts*: Im Internet der Energie Geschäftsmodellentwicklung für die Smart Architecture
- 19** *SiZu*: Integration von Echtzeitsimulation und Zustandsüberwachung zur Bauteilzustandsprognose und Fehleranalyse in der Instandhaltung
Prototyp zur Prognose von Instandhaltungsaufwänden erfolgreich umgesetzt
- 22** *DIB*: Dienstleistungen im industriellen Bauprozess
Durch Bauprozessmanagement das Zusammenspiel der Akteure verbessern
- 24** *Chain in Change*: Wandlungsfähige Logistik im dynamischen Unternehmensumfeld
Situationsgerechte Anwendung konkurrierender Supply-Chain-Management-Konzepte zur Gestaltung der Kunden-Lieferanten-Schnittstelle
- 26** *ServMo*: Service-Modularisierung
Entwicklung einer Methodik zur multikriteriellen Analyse und Modularisierung industrieller Dienstleistungen
- 28** *ServTrade*: Mehr Transparenz für den Handel mit Dienstleistungen
Ein Leitfaden zur vertragsorientierten Beschreibung von industriellen Dienstleistungen
- 30** *InfoHand*: Informationsmanagement im Sanitärhandwerk für den Aufbau optimierter Geschäftsprozesse
Vereinfachte, vorhabenbezogene Suche nach Regelwerken und relevanten Informationen für die Prozesse eines Handwerksbetriebs
- 33** *OSE*: „Overall Service Efficiency“
Die Servicemanagementbefragung 2011 liefert wichtige Erkenntnisse über Herausforderungen von Service-Anbietern
- 36** *SustainValue*: Development of a life cycle costing tool for sustainable solutions
- 39** *FIR* demonstrates competency in Life Cycle Costing
- Campus-Cluster Logistik**
- 41** Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Forschung und Industrie
- 44** Tagebuch des Campus-Clusters Logistik
Was bisher geschah...
- 45** Neue Partner im Campus-Cluster Logistik stellen sich vor
- 50** Neue Dienstleistungen durch Enterprise-Integration
Integration von Dienstleistungen, Technologien sowie neuen Planungs- und Steuerungsverfahren nutzen
- Industrieprojekte – Analysieren und optimieren**
- 55** Praxistaugliches Instandhaltungsmanagement von heute und morgen
FIR-Competence-Center Instandhaltung (CC-IH)
- 58** Mit neuer Struktur die Anlagentechnik der Zukunft gestalten
Competence-Center Instandhaltung (CC-IH) begleitet die Reorganisation der Anlagentechnik eines führenden Herstellers von geschweißten Edelstahlrohren
- 59** Auswahl und Einführung von Software bei der luxemburgischen Eisenbahngesellschaft
Mit Dokumentenmanagement und Instandhaltungsplanung und -steuerung Betriebsabläufe optimieren

65 Instandhaltungsmanagement als Erfolgsfaktor
RWE Gas Storage s. r. o. – der größte Betreiber unterirdischer Gasspeicher in Tschechien – optimierte gemeinsam mit dem FIR die Instandhaltung an sechs Standorten

68 Projekt ENGPass – Effiziente Auftragsplanung und -steuerung in der Luftfahrzeugtechnik
Lufthansa Technik (LHT) AG baut Führung auf dem Industriemarkt aus

69 Identifikation und Bewertung IT-relevanter Optimierungspotenziale
 Vorstudie für die drei Aachener Hilfswerke

71 IT-Matchmaker: Auswahl und Einführung von Customer-Relationship-Management-Systemen
 Neues Aufgabenmodell des integrierten CRMs hilft Unternehmen dabei, die passende Software strukturiert zu finden

73 Kundenorientierung durch Service nachhaltig steigern
Phoenix Contact professionalisiert sein Retourenmanagement

Weiterbildung und Veranstaltungen

76 RWTH-Zertifikatkurs: „Chief Service Manager“
 Ein Erfolgsmodell für die Managementausbildung am *FIR*

78 Ankündigung:
16. Aachener Dienstleistungsforum 2013
 Technologie für Dienstleistungen – Die Zukunft erschließen und produktiv bleiben

79 Service-Innovation-Award 2013
 Studentenwettbewerb findet in Kooperation mit der *Siemens AG* statt

81 Ankündigung:
20. Aachener ERP-Tage 2013
 Logistik, Produktion und IT

82 Nachbericht:
 „Service-Innovation-and-Improvement“-Seminar im SSIL des RWTH Aachen Campus-Clusters Logistik
 Finnische Unternehmen entwickeln gemeinsam mit dem *FIR* Dienstleistungen weiter

84 Nachbericht:
 Roadmapping-Workshop im Rahmen der Immatrikulation der *Hammer GmbH & Co. KG* im Campus-Cluster Logistik
 Erarbeitung einer Technologiemarkt-Roadmap zur Identifikation zukünftiger gemeinsamer Aktivitäten

85 Nachbericht:
 Arbeitskreis „Service-Business“
 Balanced-Scorecard-Workshop mit dem Arbeitskreis

87 Nachbericht: *FIR* präsentiert das Campus-Cluster Logistik auf dem 29. Deutschen Logistik-Kongress
 Gemeinsam mit dem *House of Logistics and Mobility (HOLM)* stärkt das *FIR* das deutsche Logistik-Netzwerk

88 Nachbericht: 8. SENERGY-Roundtable – Strategisches Management industrieller Dienstleistungen
 Serviceexperten diskutieren über Potenziale und Positionierungsmöglichkeiten in der Windenergiebranche

89 Nachbericht: Experten diskutieren Strategien im Service für 2020
KVD und *FIR* blicken auf einen erfolgreichen „Service-Congress“ zurück

FIR-Netzwerke/FIR intern

90 *FVI*-Förderpreis Instandhaltung 2012 erstmals verliehen
 Große Bühne für ausgezeichnete Abschlussarbeiten auf der MAINTAIN 2012 in München

91 Nachbericht:
FIR-Alumni-Treffen 2012
 Über 90 Ehemalige pflegen weiterhin den Kontakt zum *FIR*

92 *Abels & Kemmer* ist „Top-Consultant“
FIR-Spin-off wird mit Qualitätssiegel ausgezeichnet

Studien, Standards und Publikationen

92 *KVD*-Service-Studie 2012
 Fakten und Trends im Service

94 ERP-Anwender geben gute Noten
 Ergebnisse der Studie „ERP in der Praxis: Anwenderzufriedenheit, Nutzen & Perspektiven“

95 Literatur aus dem *FIR*



ServMo: Service-Modularisierung

Entwicklung einer Methodik zur multikriteriellen Analyse und Modularisierung industrieller Dienstleistungen

Projekttitel

ServMo

Projekt-/

Forschungsträger

BMW i, AiF

Projektpartner

Lehrstuhl für Produktionsmanagement am Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen; Weier Antriebe und Energietechnik GmbH; psm Nature Power Service & Management GmbH & Co. KG; Kiel Montagebau GmbH; Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA); Wallstein Service GmbH; EDM Technik Maschinenbau GmbH; Bardenhagen Maschinenbau und Dienstleistungs GmbH & Co. KG; 4JET Technologies GmbH; Center of Maritime Technologies e.V.

Ansprechpartner

Achim Buschmeyer, M.Sc.

Das Verlangen des Kunden nach komplexen Problemlösungen stellt insbesondere für KMU ein Problem dar, da diese meist auf ihr Kerngeschäft spezialisiert sind und nicht die notwendigen Mittel zur Verfügung haben, ihr Dienstleistungsangebot den vielfältigen Forderungen entsprechend auszuweiten. Eine hohe Angebotsvielfalt zur Befriedigung individueller Kundenbedürfnisse führt zu einer erhöhten Komplexität, die sich unter anderem in zusätzlichen Kosten für die Bereitstellung komplexer Dienstleistungen niederschlägt. Zur Beherrschung der Komplexität der Angebotsvielfalt und damit einhergehender Komplexitätskosten können die angebotenen Leistungen modularisiert werden. Eine geeignete Methodik zur Modularisierung industrieller Dienstleistungen in Leistungssystemen wird im Projekt ServMo entwickelt und in ein KMU-taugliches IT-Tool umgesetzt. Das Projekt wird über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der *Industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung (IGF)* vom *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie* gefördert.

Ausgangssituation

Neben der Herausforderung, individuelle und komplexe Problemlösungen zu finden, haben Unternehmen Bedarf an der Sicherstellung der Verfügbarkeit ihrer angebotenen Dienstleistungen und gleichzeitig an der Kostenoptimierung bzgl. angebotener, aber nicht stetig abgefragter Leistungen. Dies ist nur möglich, wenn Überkapazitäten vermieden und die Angebotsvielfalt der angebotenen Leistungen beherrschbar gemacht werden. Die durch das Verlangen des Kunden nach umfangreichen Problemlösungen zunehmend komplexe Angebotsvielfalt stellt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ein Problem dar. Eine hohe Angebotsvielfalt

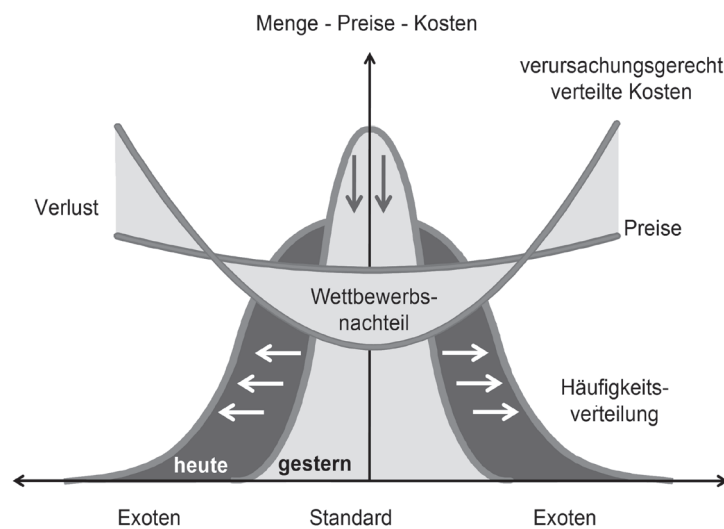
zur bestmöglichen Befriedigung individueller Kundenbedürfnisse führt grundsätzlich zu einer erhöhten Komplexität, die sich unter anderem in zusätzlichen Kosten für die Bereitstellung komplexer Leistungssysteme im Unternehmen führt. Angesichts der im Vergleich zu großen Unternehmen geringeren Ressourcenausstattung müssen KMU geeignete Strategien finden, um dieser Herausforderung zu begegnen und wettbewerbsfähig zu sein. Ein Ansatz zur Beherrschung der Komplexität der Angebotsvielfalt und damit einhergehender Komplexitätskosten, ohne jedoch den durch den Kunden wahrgenommenen Nutzen der Leistung zu reduzieren, stellt die Modularisierung dar [1]. Um den beschriebenen Herausforderungen, insbesondere der Sicherung der wirtschaftlichen

Wettbewerbsfähigkeit von KMU, durch das Management von Verfügbarkeiten bei gleichzeitiger Ressourcen- und Kostenoptimierung begegnen zu können, muss eine integrierte Betrachtung sowohl der Dienstleistungsvarianten als auch der Prozesse und Ressourcen bei der Modularisierung durchgeführt werden. Nur so können das Dienstleistungsangebot des Leistungssystems und somit die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessert werden. Weiterhin ergeben sich durch die Modularisierung industrieller 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 der für Dienstleistungen typischerweise hohen Fixkosten, der Angebotsvielfalt und den Kosten für die Bereitstellung von Leistungen entsprechend.

Auch wenn durch eine hohe Angebotsvielfalt und die Bereithaltung eines komplexen Dienstleistungsangebots die Kundenbedürfnisse gut befriedigt werden können und somit vielfältiger Nutzen für Unternehmen erbracht wird, müssen die zusätzlichen Kosten, die die damit steigende interne Komplexität impliziert, beherrscht werden. Diese Kosten entstehen bei wenig strukturierten Leistungssystemen durch Leistungen, die weniger nachgefragt werden. Stärker nachgefragte Leistungen müssen diese Kosten durch Quersubventionierung decken, um insgesamt einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg zu generieren. Bild 1 verdeutlicht die Quersubventionierung von exotischen Leistungen (wenig standardisierten und nicht häufig nachgefragten Leistungen), die in der industriellen Praxis selten vollständig erfasst wird, da die beschriebenen Komplexitätskosten hochgradig auf Prozesse und Ressourcen aufgesplittert sind, Gemeinkostencharakter haben und somit schwer quantifizierbar sind [2].

Ziel des Vorhabens

Das Forschungsprojekt ServMo soll die oben vorgestellten Problemstellungen der KMU adressieren. Ziel ist es dabei, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU durch einen Ansatz der Modularisierung industrieller Dienstleistungen in Leistungssystemen zu steigern. Dazu soll eine Methodik, umgesetzt in einem IT-Tool, entwickelt werden, mit der sich Module auf der Ergebnis-, Prozess- und Ressourcenebene beschreiben lassen, und zusätzlich die Abhängigkeiten bzw. Zusammenhänge zwischen diesen drei Ebenen erklären lassen. Darüber hinaus ist nicht nur die Beschreibung, sondern auch die Bildung der Module Teil der Methodik. Mit diesem Wissen werden Unternehmen in die Lage versetzt, ihre kunden-



seitige Dienstleistungsvielfalt intern mit geringer Komplexität und damit erfolgreich mithilfe von Modularisierung zu beherrschen. Damit über das gewonnene Wissen hinaus die Methodik auch Anwendung findet, ist im Rahmen des Projekts die Umsetzung in ein IT-Tool und damit eine praktische Nutzung vorgesehen. Besonders für KMU ist dieses Werkzeug ein großer Mehrwert, da so eine kostengeringe Nutzung ohne ausgewiesenes Expertenwissen über Modularisierung möglich ist. Das IT-Tool soll dabei KMU in den folgenden Zielen unterstützen:

- Bildung von Modulen mithilfe von Kriterien, die alle sowohl die Ergebnis-, die Prozess- als auch die Ressourcenebene berücksichtigen.
- Beschreibung und Visualisierung der Dienstleistungsmodule auf Ergebnis-, Prozess- und Ressourcenebene.
- Aufzeigen von Handlungsempfehlungen zur Nutzung weiterer Synergien bei der Modulgestaltung.

Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Positionierung der KMU als Problemlöser zu einer rapide steigenden Vielfalt von Angebotsvarianten führt, mit der auch die interne Komplexität im Unternehmen steigt. Diese interne Komplexität und damit verbundene Kosten beschränken sich, insbesondere bei Dienstleistungen, nicht nur auf das Ergebnis, sondern betreffen auch die Ressourcen und Prozesse der Leistungserbringung. Der Grund hierfür liegt darin, dass der Kunde nicht nur das Ergebnis wahrnimmt, sondern aufgrund des Uno-actu-Prinzips mit in den Prozess eingebunden ist und auch mit den Ressourcen des Dienstleistungsanbieters in Interaktion steht. Zusätzlich müssen KMU bei der Ausweitung ihres Leistungsangebots die steigenden Fix- und Bereitstellungskosten be-

Bild 1: Entwicklung von Preisen und Kosten bei steigender Vielfalt

Gefördert durch:



Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages



herrschen. Durch das Forschungsprojekt ServMo werden KMU in die Lage versetzt, die Komplexität ihrer Dienstleistungsangebotsvielfalt mithilfe von Modularisierung zu beherrschen. Das Projekt ServMo wird so einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU leisten.



Literatur

- [1] Bartoschek, M.: Effektive Angebotsvielfalt industrieller Leistungssysteme. Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2010.
- [2] Schuh, G.; Lenders, M.; Arnoscht, J.; Rudolf, S.: Effizienter innovieren mit Produktbaukästen, Studienergebnissen und Leitfaden. WZL, Aachen, 2010.F

Achim Buschmeyer, M.Sc. (li.)
 FIR, Bereich Dienstleistungsmanagement
 Fachgruppe Service-Engineering
 Tel.: +49 241 47705-237
 E-Mail: Achim.Buschmeyer@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Wirt.-Ing. Boris Ansorge (re.)
 FIR, Bereich Dienstleistungsmanagement
 Leiter Fachgruppe Service-Engineering
 Tel.: +49 241 47705-238
 E-Mail: Boris.Ansorge@fir.rwth-aachen.de

ServTrade: Mehr Transparenz für den Handel mit Dienstleistungen

Ein Leitfaden zur vertragsorientierten Beschreibung von industriellen Dienstleistungen

Projekttitel
 ServTrade

**Projekt-/
 Forschungsträger**
 BMWi, DLR

Projektpartner
 KVD, WWIS, Fokus
 Instandhaltung

Ansprechpartner
 Thomas Hirsch, M.A.

Der Handel mit Dienstleistungen gilt weiterhin als besondere Herausforderung für Unternehmen. Während anbietende Unternehmen ihre Leistungen in einem Servicevertrag detailliert beschreiben müssen, ergibt sich aus Nachfragersicht die Problematik den eigenen Bedarf in Ausschreibungsdokumenten genau zu spezifizieren. Mit dem vom *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)* geförderten Forschungsvorhaben ServTrade wurde das Ziel verfolgt, einen Leitfaden zur vertragsorientierten Beschreibung von industriellen Dienstleistungen zu entwickeln. Beiden Marktseiten wird damit erstmals eine strukturierte Hilfestellung für die Beschreibung von industriellen Dienstleistungen im vertrags- und ausschreibungsnahen Kontext gegeben. Laufzeit des Projekts war von 01.10.2010 – 31.03.2012.

Informationsasymmetrie behindert den Handel mit Dienstleistungen

Unternehmen verstehen sich zunehmend als Lösungsanbieter, die das Ziel verfolgen, Dienstleistungen bzw. komplexe Leistungssysteme als Gesamtlösung anzubieten. Dadurch steigt die Komplexität des Handels mit Dienstleistungen stark an, da nicht mehr der Verkauf einzelner Produkte und Dienstleistungen, sondern die Erbringung von komplexen Gesamtlösungen im Vordergrund steht. Hinzu kommt ein deutlicher Anstieg an Wettbewerbern mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Qualifikationen. Dies führt auf Seiten des Kunden zu einer steigenden Intransparenz des Marktes. Die hohe Komplexität und die Vielzahl von Anbietern und unterschiedlichen Teilleistungen erschweren dem Kunden die Identifikation des passenden Dienstleisters.

Folglich besteht eine tiefgreifende Informationsasymmetrie zwischen Dienstleistungs-

nehmern und -anbietern. Hinsichtlich Umfang und Qualität von Dienstleistungen besitzt der Anbieter einer Dienstleistung gegenüber seinem Abnehmer einen deutlichen Informationsvorsprung. Dieser Umstand führt dazu, dass Nachfrager aufgrund ihrer mangelnden Informationslage einen geringeren Erwartungswert bezüglich der Qualität von Dienstleistungen anvisieren. Da sich die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager an diesem Erwartungswert ausrichtet, ist der Kunde häufig nicht bereit, die vom Nachfrager angesetzten Preise zu bezahlen. Hochwertige Leistungen müssen somit unter ihrem realen Wert angeboten werden. Da der Anbieter dies wirtschaftlich nicht leisten kann, wird sich auf mittlere Sicht die angebotene Leistungsqualität dem geringen Preisniveau anpassen.

Auf lange Sicht führt diese Entwicklung zu einer Verdrängung von hochwertigen Dienstleistungen auf dem Markt. Dieser Effekt der „negativen Auslese“ wird auch als „Adverse-Selection“ bezeichnet.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
 des Deutschen Bundestages

