August 2018

DIN SPEC 77007

ICS 03.080.20; 03.100.01

Ersatz für
DIN SPEC 77007:2018-05

Leitfaden Lean Services – Professionalisierung des Dienstleistungsgeschäfts

Guideline for lean services –
Professionalization of the service industry

Guide pour lean services –
Professionalisation de l'activité des services

Zur Erstellung einer DIN SPEC können verschiedene Verfahrensweisen herangezogen werden:
Das vorliegende Dokument wurde nach den Verfahrensregeln einer PAS erstellt.

Gesamtumfang 56 Seiten

Standardisierung

© DIN Deutsches Institut für Normung e. V. · Jede Art der Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des DIN Deutsches Institut für Normung e. V., Berlin, gestattet.
Alleinverkauf der Spezifikationen durch Beuth Verlag GmbH, 10772 Berlin

Preisgruppe 99
www.din.de
www.beuth.de
2857502

Documents
Document Sharing Hub
Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

Inhalt

Seite

Vorwort ... 3

Einleitung ... 5

1 Anwendungsbereich ... 6

2 Begriffe ... 6

3 Der Lean -Services-Zyklus ... 7
3.1 Allgemeines ... 7
3.2 Mensch und Kultur ... 8
3.3 Phasen des Lean-Services-Zyklus ... 10
3.3.1 Phase I: Strategischen Nutzen definieren ... 10
3.3.2 Phase II: Leistungsprogramm strukturieren ... 11
3.3.3 Phase III: Leistungserbringung gestalten ... 14
3.3.4 Phase IV: Prozesse synchronisieren ... 16
3.3.5 Phase V: Perfektion anstreben ... 18

Anhang A (informativ) Methodensammlung ... 20
A.1 Allgemeines ... 20
A.2 Mensch und Kultur ... 22
A.2.1 Methodenauswahl für Handlungsfelder Kunden und Partner ... 22
A.2.2 Methodenauswahl für Handlungsfeld Mitarbeiter ... 23
A.3 Phase I ... 25
A.3.1 Methodenauswahl für Prinzip 1 ... 25
A.3.2 Methodenauswahl für Prinzip 2 ... 28
A.3.3 Methodenauswahl für Prinzip 3 ... 30
A.4 Phase II ... 32
A.4.1 Methodenauswahl für Prinzip 4/5 ... 32
A.4.2 Methodenauswahl für Prinzip 6 ... 33
A.5 Phase III ... 35
A.5.1 Methodenauswahl für Prinzip 7 ... 35
A.5.2 Methodenauswahl für Prinzip 8 ... 40
A.5.3 Methodenauswahl für Prinzip 9 ... 44
A.6 Phase IV ... 45
A.6.1 Methodenauswahl für Prinzip 10 ... 45
A.7 Phase IV ... 46
A.7.1 Methodenauswahl für Prinzip 13 ... 46
A.7.2 Methodenauswahl für Prinzip 14 ... 49
A.7.3 Methodenauswahl für Prinzip 15 ... 49

Literaturhinweise ... 54

Documents
Document Sharing Hub

Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

Vorwort

Diese DIN SPEC wurde nach dem PAS-Verfahren erarbeitet. Die Erarbeitung von DIN SPEC nach dem PAS-Verfahren erfolgt in Workshops und nicht zwingend unter Einbeziehung aller interessierten Kreise.

Die vorliegende DIN SPEC (PAS) ging aus dem Projekt „Leitfaden Lean Services – Professionalisierung des Servicegeschäfts entlang der Prinzipien des Lean Managements“ im Rahmen der von DIN geförderten Initiative „DIN-Connect“ hervor.

Erarbeitung und Verabschiedung des Dokuments erfolgten durch die nachfolgend genannten Initiatoren und Verfasser:

— FIR e. V. an der RWTH Aachen
  Tobias Harland

— Fresenius Medical Care Deutschland GmbH
  Christian Mutz

— ILTIS GmbH
  Alexander Ott

— Samhammer AG
  Markus Schicker

— GE Intelligent Platforms GmbH
  Thomas Schulz

— Kundendienst-Verband Deutschland e. V. (KVD)
  Markus Schröder

— Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ)
  Christian Ziebe

— Domino Deutschland GmbH
  Manfred Hefft

— PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG
  Ansgar Meyer

Für dieses Thema bestehen derzeit keine Normen.

DIN SPEC sind nicht Bestandteil des Deutschen Normenwerks.

Für diese DIN SPEC wurde kein Entwurf veröffentlicht.

Trotz großer Anstrengungen zur Sicherstellung der Korrektheit, Verlässlichkeit und Präzision technischer und nicht technischer Beschreibungen, kann der Workshop weder eine explizite noch eine implizite Gewährleistung für die Korrektheit des Dokuments übernehmen. Die Benutzung dieses Dokuments geschieht in dem Bewusstsein, dass der Workshop für Schäden oder Verluste jeglicher Art nicht haftbar gemacht werden kann. Die Anwendung der vorliegenden DIN SPEC entbindet den Nutzer nicht von der Verantwortung für eigenes Handeln und geschieht damit auf eigene Gefahr.

AVA Documents
Document Sharing Hub

Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokumentes Patentrechte berühren können. DIN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Die kostenfreie Bereitstellung dieses Dokuments als PDF-Version über den Beuth Webshop wurde im Vorfeld finanziert.

Änderungen

Gegenüber DIN SPEC 77007:2018-05 wurden folgende Korrekturen vorgenommen:

a) Korrektur des deutschen Titels;

b) redaktionelle Ergänzungen.

Frühere Ausgaben

DIN SPEC 77007: 2018-05

Documents
Document Sharing Hub

Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

Einleitung

Mit einem Anteil von knapp 70 % an der Bruttowertschöpfung ist der Dienstleistungssektor der dominierende Wirtschaftssektor in Deutschland. Zunehmender Wettbewerbsdruck, gepaart mit einer ohnehin hohen Fixkostenbelastung, zwingt Dienstleistungsunternehmen, vorhandene Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Die Dienstleistungsproduktivität ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor auf betriebswirtschaftlicher, aber auch auf volkswirtschaftlicher Ebene [1].

In vielen produzierenden Unternehmen ist das Dienstleistungsgeschäft über die Zeit entstanden und deshalb historisch bedingt an bestimmten Stellen in der Aufbauorganisation eingegliedert. Eine objektive Betrachtung, wo und wie das Dienstleistungsgeschäft am Besten in der Organisation einzuordnen ist, existiert nicht. Die Dienstleistungsaufträge durchlaufen viele Abteilungen, sind nicht standardisiert und werden ad hoc erbracht. So kann das geschäftliche Potenzial nicht voll ausgeschöpft werden.

Für Unternehmen stellt sich auch immer häufiger die Frage, wie die eigene Dienstleistungsorganisation sowie die Geschäftsprozesse im Vergleich zu Konkurrenten und Mitbewerbern zu bewerten sind und an welchen Stellen noch unerschlossene Potenziale zur Effizienzsteigerung und somit auch zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindung liegen.

Ein bedeutender Ansatz für eine effizientere Betriebsorganisation liegt in dem Einsatz der Lean-Prinzipien auf die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens. Auf Basis intensiver Forschung hat sich daraus die Domäne des „Lean Management“ gebildet, die heute auf verschiedene Bereiche des Unternehmens Anwendung findet. Das Lean Management basiert auf den fünf Prinzipien „Spezifikation des Wertes“, „Identifikation des Wertstroms“, „Flow“, „Pull“ und „Perfektion“ [2].

In seiner Ursprungsdisziplin, der Produktion, ist das Lean Management heute weit verbreitet. In Dienstleistungsorganisationen hingegen hat die Lean-Philosophie noch keinen flächendeckenden Einzug gefunden. Die Herausforderung bei der Steigerung von Effektivität (Realisierung von Mehrwert für den Kunden) und Effizienz (Vermeidung von Verschwendung in den eigenen Prozessen) besteht für Dienstleistungsorganisationen darin, die vom Markt vorgegebene, hohe externe Komplexität in Form von individuellen Kundenanforderungen mit einer möglichst geringen Komplexität erfüllen zu können. Die Erbringung von Dienstleistungen unterscheidet sich von der Produktion insbesondere durch eine stärkere Abhängigkeit von den handelnden Individuen. Wesentliche Aspekte bei Dienstleistungen, die die bewährten Lean-Management-Prinzipen umgeben, sind daher die Faktoren Mensch und Kultur. Ohne diese entsprechend zu berücksichtigen, werden Dienstleistungen kaum exzellent gelingen.

Im Hinblick auf diese Herausforderungen soll die vorliegende DIN SPEC 77007 einen Leitfaden zum Aufbau und zur Weiterentwicklung von Dienstleistungsorganisationen entlang der Lean-Management-Prinzipien liefern und einen Überblick über Methoden zur Operationalisierung dieser Prinzipien geben. DIN SPEC 77007 ist insbesondere für industrielle Dienstleistungen, aber auch für andere Dienstleistungsbranchen anwendbar.

Anhang A dieser DIN SPEC enthält eine Sammlung von Methoden, die bei der Anwendung der Prinzipien genutzt werden können.

Documents
Document Sharing Hub

Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument stellt einen Leitfaden für den systematischen Aufbau und die Weiterentwicklung von Dienstleistungsorganisationen unter Berücksichtigung des Lean Managements auf. Dieser ist auf alle Unternehmensgrößen und Branchen anwendbar, wobei der Fokus auf Dienstleistungen im industriellen Umfeld liegt.

2 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

2.1
Dienstleistung
Ergebnis einer Organisation mit mindestens einer Tätigkeit, die notwendigerweise zwischen der Organisation und dem Kunden ausgeführt wird

Anmerkung 1 zum Begriff: Die vorherrschenden Elemente einer Dienstleistung sind üblicherweise immateriell.

Anmerkung 2 zum Begriff: Dienstleistung umfasst häufig Tätigkeiten an der Schnittstelle zum Kunden, um Kundenanforderungen festzulegen, sowie bei der Erbringung der Dienstleistung und kann eine kontinuierliche Beziehung einschließen, wie z. B. Banken, Buchführungen oder öffentliche Einrichtungen, z. B. Schulen und Krankenhäuser.

Anmerkung 3 zum Begriff: Zur Erbringung einer Dienstleistung kann z. B. folgendes gehören:

— eine Tätigkeit, die an einem vom Kunden gelieferten materiellen Produkt ausgeführt wird (z. B. an einem zu reparierenden Auto);

— eine Tätigkeit, die an einem vom Kunden gelieferten immateriellen Produkt ausgeführt wird (z. B. am für die Erstellung einer Steuerrückerstattung erforderlichen Einkommensnachweis);

— die Lieferung eines immateriellen Produkts (z. B. die Lieferung von Informationen im Zusammenhang mit der Vermittlung von Wissen);

— die Schaffung eines Ambientes für den Kunden (z. B. in Hotels und Restaurants).

Anmerkung 4 zum Begriff: Eine Dienstleistung wird üblicherweise durch den Kunden wahrgenommen.

Anmerkung 5 zum Begriff: Die Begriffe „Dienstleistungen“ und „Service“ werden synonym zueinander verwendet.

[QUELLE: DIN EN ISO 9000:2015-11, 3.7.7, modifiziert – „Anmerkung 5 zum Begriff“ wurde hinzugefügt]

2.2
Dienstleistungsorganisation
Unternehmen, oder eine Organisationseinheit eines Unternehmens, das für die Erbringung einer Dienstleistung verantwortlich ist

2.3
Kunde
Person oder Organisation, die ein Produkt oder eine Dienstleistung empfängt oder empfangen könnte, welches oder welche für diese Person oder Organisation vorgesehen ist oder von ihr gefordert wird

BEISPIEL Verbraucher, Klient, Endanwender, Einzelhändler, Empfänger eines Produkts oder einer Dienstleistung aus einem internen Prozess, Nutznießer und Käufer.

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Kunde kann der Organisation angehören oder ein Außenstehender sein.

Anmerkung 2 zum Begriff: Sowohl der Auftraggeber als auch der Empfänger einer Leistung werden unter dem Begriff Kunde zusammengefasst.

[QUELLE: DIN EN ISO 9000:2015-11, 3.2.4, modifiziert – „Anmerkung 2 zum Begriff“ wurde hinzugefügt]

Documents
Document Sharing Hub
Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

3 Der Lean -Services-Zyklus

3.1 Allgemeines

Der Lean-Services-Zyklus, siehe Bild 1, stellt den Ordnungsrahmen für den Leitfaden Lean Services dar. Dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung folgend dienen die fünf iterativ anzuwendenden Phasen des Zyklus als Vorgehensweise zum Management und zur Weiterentwicklung von Dienstleistungsorganisationen und deren Geschäftsprozessen. Der konkrete Inhalt jeder Phase wird durch jeweils drei Prinzipien detailliert.

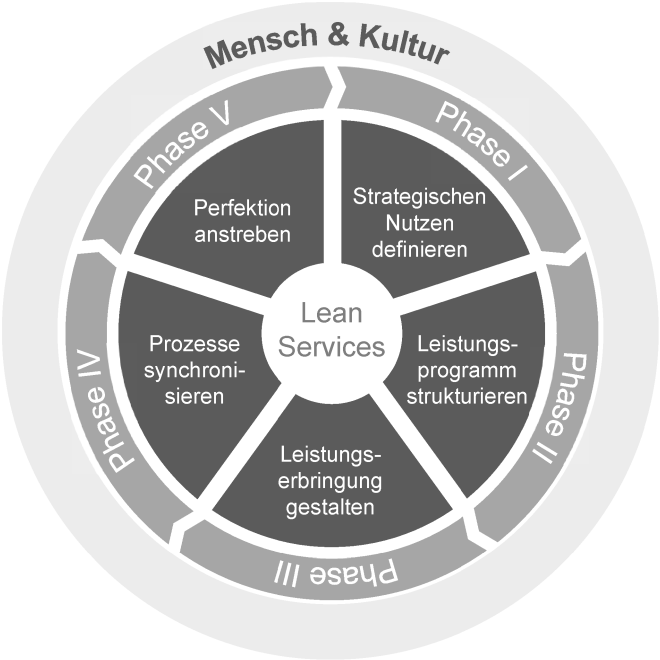

Bild 1 — Aachener Lean-Services-Zyklus [3]

Im Rahmen der Phase I wird die strategische Positionierung der Dienstleistungsorganisation am Markt definiert, indem die Frage beantwortet wird, welchen Mehrwert die Dienstleistungsorganisation seinen Kunden liefert im Vergleich zum Wettbewerb. Damit wird in dieser Phase das Prinzip „Spezifikation des Wertes“ des Lean Managements aufgegriffen.

Phase II beinhaltet die Gestaltung und Strukturierung des Leistungsprogramms aufbauend auf der strategischen Positionierung der Dienstleistungsorganisation. Hierbei steht die Definition eines Leistungsprogramms im Fokus, das die Kundenanforderungen bestmöglich trifft und damit ebenfalls das bereits genannte Lean-Prinzip.

In Phase III werden die Prozesse zur effizienten Erbringung des Leistungsprogramms betrachtet. Damit folgt diese Phase dem Prinzip „Identifikation des Wertstroms“.

Die Planung und Steuerung einzelner Aufträge sowie die Kollaboration mit dem Kunden ist Inhalt der Phase IV des Zyklus. Es werden die beiden Lean-Prinzipien „Flow“ und Pull“ zugrunde gelegt.

Abschließend wird im Rahmen der Phase V der Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung beschrieben, der dem Prinzip „Perfektion“ folgt.

Übergeordnet werden in diesem Leitfaden die Aspekte Mensch und Kultur betrachtet, die in allen fünf Phasen von Bedeutung sind. Es wird auf die Handlungsfelder Mitarbeiter, Kunden und Partner eingegangen.

Documents
Document Sharing Hub
Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

3.2 Mensch und Kultur

Zielsetzung: Schaffung der kulturellen Rahmenbedingungen für die Etablierung des Lean-Gedankens zur kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistungsorganisation und ihrer Beziehungen (Kunden, Mitarbeiter, Partner)

Die Arbeitsweisen, Strukturen und Kommunikation verändern sich zunehmend im Alltag der Mitarbeiter in der Dienstleistungsorganisation. Die zunehmende interdisziplinäre Vernetzung aller Abläufe erfordert ein erweitertes Kompetenzprofil (z. B. Fachkompetenz, Lernbereitschaft und vernetztes Denken). Mitarbeiter müssen beteiligt und ihr Wissen integriert werden. Dies wird durch die demografische Entwicklung umso wichtiger.

Jegliche Erbringung von Dienstleistungen ist maßgeblich geprägt von Menschen, und den Beziehungen zwischen ihnen. Oftmals hängt die Bewertung der Qualität einer Dienstleistung durch den Kunden hauptsächlich vom Erbringer ab.

In Ergänzung zu den eher technischen und methodischen Prinzipien der fünf Phasen des Lean-Services-Zyklus werden im Abschnitt Mensch und Kultur besonders die weichen Faktoren der Dienstleistungserbringung untersucht und Handlungsvorschläge geliefert.

Dazu werden die Handlungsfelder Kunden, Mitarbeiter, Partner betrachtet:

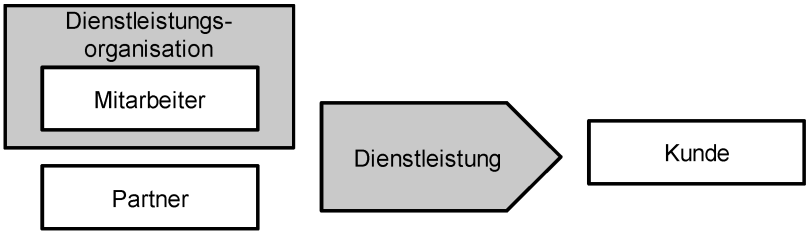

Bild 2 — Handelnde Akteure in der Dienstleistungserbringung

Handlungsfeld 1: Kunden

Zielsetzung: Exzellente Kundenorientierung in jeder Phase des Lean-Services-Zyklus

Zur Identifikation der aktuellen und zukünftigen (latenten) Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche des Kunden ist dieser kollaborativ in die Entwicklung sowie die Weiterentwicklung und Änderung von Dienstleistungen mit einzubinden.

Dienstleistungsangebote orientieren sich dabei am Nutzenversprechen an den Kunden. Dabei kann sich die Kombination von Produkt und Dienstleistung als sinnvolle Lösung herausstellen. Selbst bei zufriedenen Kunden kann die Wechselbereitschaft zunehmen. Daher muss es Ziel sein, Kunden mit exzellenten Dienstleistungen und neuen Geschäftsmodellen zu binden und deren Loyalität zu erreichen. Dies kann gelingen, wenn Unternehmen herausragende Kundenerlebnisse und eine emotionale Bindung an eine Marke/an das Unternehmen schaffen. Dafür ist es wichtig die Kundenorientierung bereits bei der strategischen Ausrichtung der Dienstleistungsorganisation, der Gestaltung des Leistungsprogramms und der der operativen Prozesse konsequent in den Mittelpunkt zu setzen.

Kunden sind heute viel besser informiert und in Unternehmensabläufe eingebunden als in der Vergangenheit. Dies wird u. a. durch verbesserte Informationsangebote und ein verändertes Kommunikationsverhalten durch (mobiles) Internet und Social Media beeinflusst. Durch immer intensivere Kundeninteraktion steigt die Transparenz über Dienstleistungen und differenzierten Leistungsangebote stetig.

Durch die aktive Einbindung des Kunden kann der Abgleich zwischen der angebotenen Dienstleistung und der in der Kundenwahrnehmung erbrachten Dienstleistung, beziehungsweise dem Kundenerlebnis hergestellt werden. Als Methoden dienen beispielsweise Kundenzufriedenheitsumfragen (z. B. mittels Net Promoter Score), Mystery Shopping oder die Erstellung einer Customer Journey.

Documents
Document Sharing Hub
Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Zufriedenheit eines Kunden mit der erbrachten Dienstleistung ebenfalls zu großen Teilen vom Kunden selbst und nicht nur von der Dienstleistung oder dem Erbringer abhängt.

Handlungsfeld 2: Mitarbeiter

Zielsetzung: Befähigung der Mitarbeiter, sich aktiv an allen Phasen des Lean-Services-Zyklus zu beteiligen, um eine kontinuierliche Verbesserung hin zur exzellenten Kundenorientierung zu erreichen

Die Mitarbeiter müssen durch Qualifikation in den relevanten Kompetenzen befähigt werden, aktuelle und künftige Dienstleistungen zu erbringen. Die Herausforderungen liegen zum einem im Umgang mit der Technik, in den Dienstleistungsprozessen, als auch in der Erfüllung von individuellen Kundenanforderungen im direkten Kundenkontakt. Neben technischen Kompetenzen liegt der Schwerpunkt hier insbesondere in den Bereichen Kundenorientierung, Kommunikation und Selbstorganisation (siehe dazu A.5.2.2).

Neben der reinen Qualifikation der Mitarbeiter stellen die Handlungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse wesentliche Faktoren für exzellente Dienstleistungen dar. Die Möglichkeit, innerhalb eines vorgegebenen Rahmens frei entscheiden und auf Kundenbedürfnisse eingehen zu können, generiert positives Kundenfeedback, steigert dadurch die Motivation des Mitarbeiters und führt zu einem sich selbst verstärkenden Effekt der Qualitätsverbesserung. Um dabei den Kunden gegenüber weiterhin ein einheitliches Auftreten sicherzustellen, bietet sich die Festlegung von Qualitäts- beziehungsweise Kundenversprechen an. Für das Gelingen einer Veränderung ist der ernsthafte und wertschätzende Umgang mit Rückmeldungen von Kunden, Partnern und Mitarbeitern, aber auch mit angefallenen Fehlern, unbedingt erforderlich.

Wichtige Möglichkeiten der Beteiligung sind beispielsweise Ideen, Verbesserungsvorschläge und Fehlermeldungen. Neben einer einfachen Einreichung von Verbesserungsvorschlägen oder Rückmeldungen zu Fehlern, wirkt sich besonders eine transparente Darstellung der weiteren Prüf- und gegebenenfalls Umsetzungsschritte positiv verstärkend auf die Einreichungsquote aus. Die Beteiligung der Mitarbeiter in der Umsetzung steigert weiter deren Motivation sich an den Verbesserungsprozessen aktiv zu beteiligen. In einen solchen Verbesserungsprozess können neben Mitarbeitern auch Kunden und Partner gleichermaßen integriert werden.

Den Führungskräften der Dienstleistungsorganisation kommt hierbei eine besondere Rolle zu. Sie gewähren Handlungsfreiräume, stellen Qualifikation sicher, stehen als Mentor oder Coach zur Verfügung und leben Kundenorientierung und den Lean-Services-Gedanken aktiv vor. Für sie gilt daher, dass sie für diese Führungsaufgaben vorbereitet und qualifiziert werden müssen.

Handlungsfeld 3: Partner

Zielsetzung: Beziehungen zu Lieferanten/Subunternehmer zu einer Partnerschaft entwickeln

Im Handlungsfeld Partner wird der Aufbau von Geschäftsnetzwerken, die gemeinsam Leistungen für einen Kunden erbringen, betrachtet. Dieses schließt auch die strikte Betrachtung aller gesetzlichen und behördlichen Anforderungen ein, um die Dienstleistungen in Übereinstimmung mit den Grundsätzen fairen Wettbewerbs zu erbringen.

Ein wichtiger Punkt hierbei ist die Sicherstellung, dass alle am Netzwerk beteiligten Unternehmen die gleichen Grundsätze und ethischen Maßstäbe besitzen, um so in völliger Übereinstimmung mit den geltenden Gesetzen und Vorschriften zu handeln. Dazu ist ein Abgleich bzw. eine Harmonisierung bestehender Compliance-Management-Systeme notwendig.

Empfehlenswert für einheitliche Mindestanforderungen an ein Managementsystem ist DIN ISO 26000 [4]. Sie ist ein Leitfaden, der Orientierung und Empfehlungen gibt, wie sich Unternehmen jeglicher Art verhalten sollten, damit sie als gesellschaftlich verantwortlich angesehen werden können. Ein Verhaltenskodex muss gleichzeitig für Mitarbeiter und Partner zugänglich sein und von diesen zur Kenntnis genommen und angewendet werden.

AVA Documents
Document Sharing Hub

Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

Nähe und Vertrauen sind wesentliche und zwingende Schlüsselelemente jeder Partnerschaft. Haben sich auf der Basis der Harmonisierung der Wertesysteme stabile Geschäftsnetzwerke zwischen vertrauenswürdigen und integren Partnern ausgebildet, stellt sich nun die Frage, wie dieses gemeinsame Geschäftsmodell auf eine höhere Stufe der Wirtschaftlichkeit mit nachhaltigem Ertragswachstums gestellt werden kann.

Dazu ist es notwendig, dass aus Lieferanten oder Subunternehmern wirkliche Geschäftspartner werden. Im ersten Schritt steht nun die gemeinsame strategische Positionierung des Geschäftsnetzwerkes am Markt wie in Phase I definiert. Alle weiteren Phasen und Prinzipien werden dann gemeinsamen mit den Partnern durchlaufen bzw. angewendet. Die Zusammenarbeit kann also in einer sehr frühen Phase des Lean-Services-Zyklus beginnen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich einer gemeinsamen Auftragserfüllung und Leistungserbringung in Ökosystemen wie Netzwerken, Plattformen, Gemeinschaften oder Partnerschaften sind nicht Gegenstand dieser DIN SPEC.

3.3 Phasen des Lean-Services-Zyklus

3.3.1 Phase I: Strategischen Nutzen definieren

3.3.1.1 Allgemeines

Zielsetzung: Festlegung der strategischen Positionierung der Dienstleistungsorganisation

Ziel jeder Dienstleistung ist es, einen Nutzen für den Kunden zu generieren. Der für den Kunden geschaffene Mehrwert kann anschließend in Form von Erlösen monetisiert werden. Entscheidend dafür ist, zu definieren, auf welchen Mehrwert für den Kunden sich die Dienstleistungsorganisation fokussiert und sich in diesem von den Marktbegleitern deutlich abzugrenzen [5]. Dabei ist bei Dienstleistungsorganisationen, die Teil eines Unternehmens sind, darauf zu achten, dass die Strategie im Einklang mit der des Gesamtunternehmens steht.

3.3.1.2 Prinzip 1: Strategische Positionierung mit dominanten Fähigkeiten

Zielsetzung: Definition der strategischen Erfolgspositionen der Dienstleistungsorganisation

Die Differenzierung zu den Wettbewerbern am Markt erfolgt über Fähigkeiten, die es einer Dienstleistungsorganisation erlauben, der Konkurrenz in Zielgrößen überlegen zu sein, die für die Kunden wichtig sind. Zur Einschätzung dieser Fähigkeiten sind zwei Kriterien relevant. Zum einen erfolgt eine Beurteilung anhand des Mehrwerts für den Kunden (Effektivität). Zum anderen wird die Wirtschaftlichkeit der Erfüllung des Kundenbedürfnisses bewertet (Effizienz). Ergebnis dieser Beurteilung sind Kandidaten für die angestrebten strategischen Erfolgspositionen.

Strategische Erfolgspositionen sind Kernkompetenzen, die es dem Unternehmen erlauben, im Wettbewerb längerfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen [6]. Die Anzahl zu beherrschender strategischer Erfolgspositionen sollte geringgehalten werden, da die Ressourcen eines Unternehmens zur Entwicklung und zum Erhalt dieser begrenzt sind. Je nach Größe und Leistungsfähigkeit des Unternehmens kann die Anzahl der strategischen Erfolgspositionen variieren.

Die definierten strategischen Erfolgspositionen stellen die „Leitplanken“ für die langfristige erfolgreiche Entwicklung der Organisation dar. Sie dienen dem Unternehmen zur Orientierung hinsichtlich produkt-, markt- und wettbewerbsrelevanter Aspekte [2]. Daher ist nicht nur wichtig zu wissen, mit welchen strategischen Erfolgspositionen die Organisation heute erfolgreich ist, sondern auch zu planen, welche strategischen Erfolgspositionen in Zukunft angestrebt werden sollen.

Um die Orientierungsfunktion für die gesamte Organisation erfüllen zu können, sollten die strategischen Erfolgspositionen auf allen Hierarchieebenen bekannt sein. Beispiele siehe A.3.

Documents
Document Sharing Hub
Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

3.3.1.3 Prinzip 2: Priorisierung von Dienstleistungszielen orientiert an strategischen Erfolgspositionen

Zielsetzung: Definition eines strategischen Zielsystems für die Dienstleistungsorganisation

Zur Konkretisierung und Operationalisierung der strategischen Erfolgspositionen ist die Definition von Zielen erforderlich. Die Definition der Ziele für die Dienstleistungsorganisation muss im Einklang stehen mit den Zielen, die sich das Unternehmen als Ganzes gesetzt hat.

Ein Zielsystem unterstützt die Steuerung und Nachverfolgung des Erfolgs der Strategieimplementierung und ermöglicht die Identifikation von Abhängigkeiten und Konflikten von Zielen. Weiterhin ermöglichen sie bspw. durch eine hierarchische Struktur das Herunterbrechen von übergeordneten Zielen auf einzelne Abteilungen und Stellen.

Zielsysteme umfassen auch nichtfinanzielle Zielgrößen wie z. B. Personalqualifikation, Weiterempfehlungsbereitschaft, Fehlerquote oder Erstlösungsquote.

3.3.1.4 Prinzip 3: Definition des Leistungsportfolios entsprechend Leistungsmarktabgleich

Zielsetzung: Festlegung des strategischen Leistungsangebots je Kundensegment

Die Überführung der strategischen Positionierung in konkrete Leistungen der Dienstleistungsorganisation stellt den letzten Schritt der Strategiedefinition dar. Es erfolgt ein Abgleich zwischen Kundensegmenten und den jeweils anzubietenden Leistungsspektren. Die Bedarfe in den einzelnen Kundensegmenten geben vor, welche Leistungen als Basisleistungen oder optionale Leistungen in dem jeweiligen Markt angeboten werden. Hierfür lassen sich unterschiedliche Handlungsweisen für einzelne Leistungen ableiten, wobei sich beispielsweise am Marktwachstum oder dem relativen Marktanteil der Leistungen orientiert werden kann.

Alle Leistungen werden in einem übergreifenden Leistungsportfolio zusammengefasst. Für das gesamte Portfolio ist abschließend sicherzustellen, dass dieses sich mit den zuvor definierten strategischen Erfolgspositionen deckt.

3.3.2 Phase II: Leistungsprogramm strukturieren

3.3.2.1 Allgemeines

Zielsetzung: Definition der Struktur und konkreter Leistungsvarianten des Leistungsportfolios

Im Leistungsprogramm wird festgehalten, welche Leistungen dem Kunden kommuniziert und angeboten werden. Es ist außerdem dokumentiert, in welchem Verhältnis einzelne Leistungen zueinander stehen und in welcher Form sie kombiniert werden können. Bestehende Leistungen müssen mit den strategischen Erfolgspositionen abgeglichen werden.

Wichtig ist an dieser Stelle die Unterscheidung zwischen Leistungen und Prozessen. Eine Leistung ist das Ergebnis eines Dienstleistungsprozesses analog zu einem Produkt und dessen Produktionsprozess.

Das Managen von kundenindividuellen Anfragen mit zum Teil sehr hoher Komplexität stellt für Unternehmen eine besondere Herausforderung dar. Damit diese komplexen Anforderungen erfüllt werden können, haben sich häufig sehr unterschiedliche und zahlreiche Dienstleistungen im Unternehmen etabliert. Durch die Auflösung dieser komplexen Dienstleistungen in einzelne Teilleistungen sowie die sinnvolle Bündelung (Modularisierung) der zahlreichen Teilleistungen in Leistungsmodule wird eine transparente Vereinfachung und damit eine geringere interne Komplexität erreicht. Es kann auch sinnvoll sein, Leistungen einzustellen bzw. das Angebot zu modifizieren.

Das Vorgehen ist in Bild 2 dargestellt und wird in den Prinzipien 4 bis 6 genauer beschrieben.

AVA Documents
Document Sharing Hub

Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

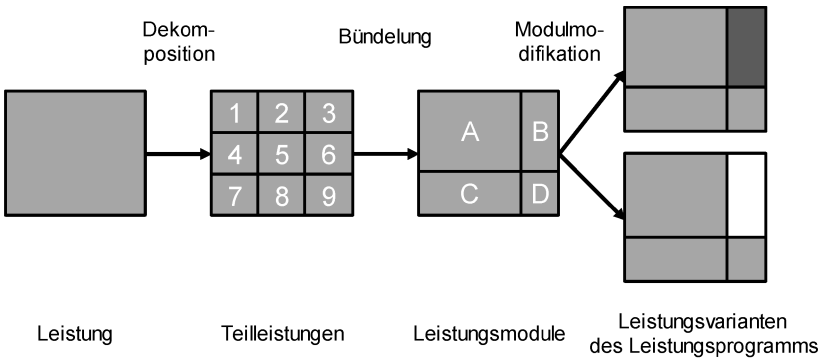

Bild 3 — Dekomposition und Bündelung von Teilleistungen zu Leistungsmodulen

3.3.2.2 Prinzip 4: Teilleistungsbeschreibung mit gegenseitigen Abhängigkeiten

Zielsetzung: Aufgliederung bestehender Leistungen in Teilleistungen und deren Beschreibung

Das Prinzip der Modularisierung besagt, dass das gesamte Leistungsprogramm in abgegrenzte Module geteilt wird und für jedes Modul Schnittstellen (z. B. Eingangs- und Ausgangsgrößen) beschrieben werden. Jede (kundenindividuelle) Leistungsvariante stellt dann eine Kombination verschiedener Module dar und basiert somit auf zuvor definierten Standards. Mit diesem Ansatz kann dem steigenden Kostendruck und der gleichzeitig steigenden Individualisierung begegnet werden.

Module stellen Bündel von einzelnen Teilleistungen dar, die untereinander hohe Abhängigkeiten besitzen. Um diese zu identifizieren, ist zunächst die Aufgliederung aller Leistungen in deren Teilleistungen notwendig. Hierbei ist die Frage zu beantworten, in welche einzelnen Leistungsbestandteile sich die zurzeit angebotenen Dienstleistungen aufgliedern lassen (Dekomposition).

Der abschließende Schritt ist die Beschreibung von Abhängigkeiten zwischen den Teilleistungen. Wesentliche Arten von Abhängigkeiten (Interdependenzen) existieren im Hinblick auf:

— Ressourcen (z. B. Einsatz des gleichen Werkzeugs);

— Prozess (z. B. gleiche oder ähnliche Prozesse werden durchlaufen);

— Ergebnis (der Erfolg der Leistungen hängt voneinander ab).

3.3.2.3 Prinzip 5: Identifizierung von Standardisierungspotenzialen

Zielsetzung: Konsolidierung der bestehenden Teilleistungen zu standardisierten Teilleistungen

Kundenanforderungen und Erwartungen müssen für Dienstleistungen gut verstanden werden. Nicht selten, können Kunden die Anforderungen für Dienstleistungen nicht eindeutig benennen. Es ist daher sinnvoll, Kunden in allen Lebensphasen des Prozesses mit einzubeziehen, z. B. in Form von Ideen, Feedback oder Pilotierung. Der Input durch den Kunden ist eine wichtige Informationsgrundlage für die Gestaltung und Standardisierung des Leistungsprogramms.

Die zuvor identifizierten Teilleistungen bilden den Ausgangspunkt für die Standardisierung. „Standardisierung“ meint in diesem Zusammenhang die Reduktion der aktuell vorhandenen Varianten der Teilleistungen. Standardisierungspotenziale finden sich ebenfalls in den drei Dimensionen Ressourcen, Prozess und Ergebnis.

In der Dimension Ressourcen liegen die Standardisierungspotenziale der Teilleistungen im Einsatz einheitlicher Werkzeuge, Geräte, Materialien usw. und insbesondere in der Mitarbeiterqualifikation. Das Standardisierungspotenzial kann daran festgemacht werden, dass bestimmte Ressourcen nach der Standardisierung der Teilleistung nicht mehr vorgehalten werden müssen. Der Kunde selber kann auch eine Ressource darstellen, z. B. indem er Eigenleistung nutzt oder Leistungen beisteuert.

Documents
Document Sharing Hub
Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

In der Dimension Prozess liegen Standardisierungspotenziale in sich ähnlichen Teilleistungen, die aktuell in unterschiedlichen Prozessen erstellt werden. Werden diese standardisiert, d. h. in ihrer Vielfalt reduziert, fallen Prozessvarianten weg und die Komplexität wird reduziert.

In der Dimension Ergebnis liegen die Standardisierungspotentiale in der Reduktion der Komplexität der zu beschreibenden Teilleistungsvarianten. Eine klare Abgrenzung der Varianten verbessert die Erklärbarkeit der Teilleistungen gegenüber dem Kunden und vereinfacht den Vertrieb sowie intern die Transparenz über die Wirtschaftlichkeit.

3.3.2.4 Prinzip 6: Gestaltung des Leistungsprogramms aus Basis- und optionalen Leistungen

Zielsetzung: Zusammenfassungen von Teilleistungen zu Leistungsmodulen und Definition von Kombinationsmöglichkeiten der Module zu Leistungsvarianten des Leistungsprogramms

Die Teilleistungen, die zuvor identifiziert und standardisiert wurden, werden zu Modulen zusammengestellt. Hierfür werden die identifizierten Interdependenzen zugrunde gelegt. Bei der Definition der Module ist darauf zu achten, dass die Teilleistungen sich sinnvoll ergänzen. Teilleistungen, bei denen der gleiche Prozess oder die gleiche Ressource gefordert ist, sollten beispielsweise zusammen stattfinden. Teilleistungen können sich aber auch gegenseitig ausschließen, wenn sie zu redundanten Ergebnissen führen.

Die Module können durch sinnvolle Kombination zu Leistungsvarianten zusammengestellt werden. Auf diese Weise können beispielsweise einige wenige Leistungsvarianten, z. B. Service Levels „Basic“, „Standard“ und „Premium“, jeweils aus einer Auswahl an Modulen bestehend, vordefiniert werden. Die Auswahl der Leistungsvarianten ergibt das Leistungsprogramm, das letztlich am Markt angeboten wird.

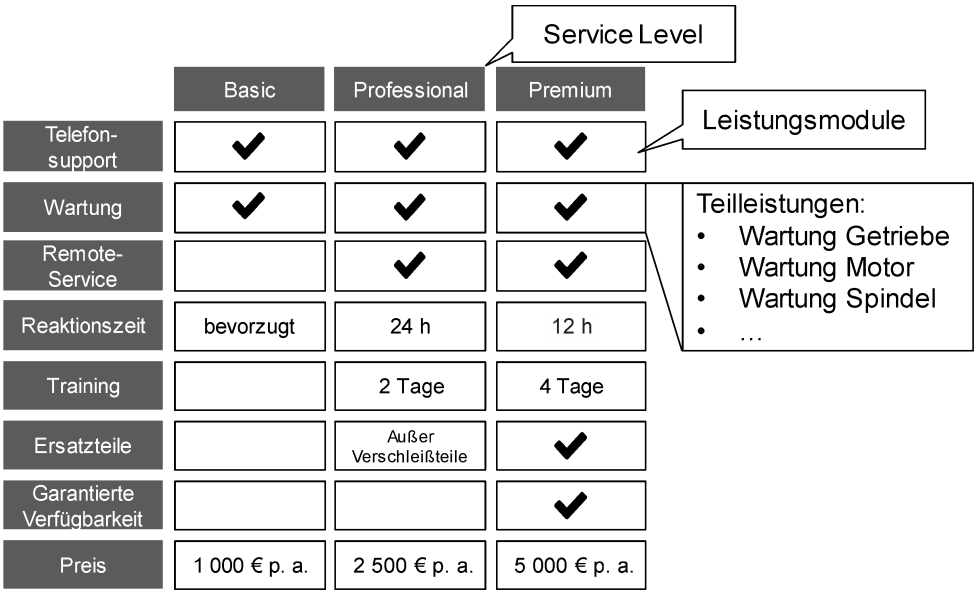

Bild 4 — Beispiel eines modularen Leistungsprogramms mit Dienstleistungsvereinbarungen (Service Level Agreements)

Das modulare System bietet die Möglichkeit, kundenindividuelle Leistungsvarianten zu konfigurieren oder unter Lean-Aspekten neue Teilleistungen zu ergänzen. Gründe hierfür liegen z. B. im Vorhandensein verschiedener Kundengruppen und -kanälen, verschiedener Produkte oder regulatorischer Anforderungen.

Documents
Document Sharing Hub
Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

3.3.3 Phase III: Leistungserbringung gestalten

3.3.3.1 Allgemeines

Zielsetzung: Umsetzung des Leistungsprogramms in operative Prozesse unter Berücksichtigung von Schnittstellen zu Kunden und Partnern

Nachdem in Phase II definiert wurde, welche Leistungen am Markt angeboten werden, ist Phase III der Umsetzung des Leistungsangebots in Form von Prozessen der Leistungserbringung gewidmet.

3.3.3.2 Prinzip 7: Definition von Referenzprozessen

Zielsetzung: Beschreibung der Prozesse, die erforderlich sind, um das Leistungsangebot umsetzten zu können

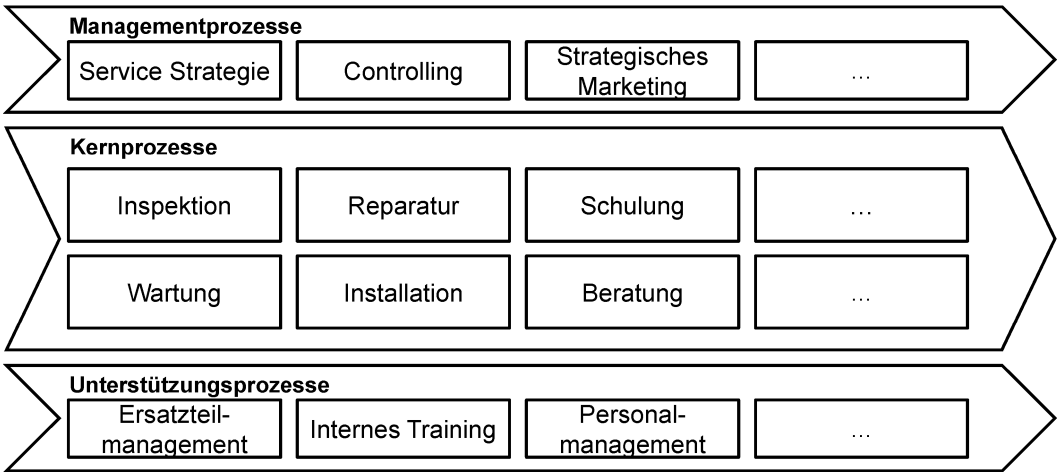

Bild 5 — Auszug aus einer Prozesslandschaft einer Dienstleistungsorganisation

Im ersten Schritt wird eine Prozesslandkarte der Dienstleistungsorganisation erstellt (siehe Bild 5). Dabei werden die Prozesse in Kern-, Unterstützungs- und Managementprozesse unterteilt. Während Kernprozesse notwendige Tätigkeiten für die Erbringung einer Leistung sind, wird durch Unterstützungsprozesse sichergestellt, dass die Kernprozesse anforderungsgerecht durchgeführt werden können. Die Managementprozesse dienen der Gestaltung der Dienstleistungsorganisation, ihrer kritischen Reflexion und der Beobachtung des Umfelds.

Dem definierten Leistungsprogramm werden die Prozesse zugeordnet. Diese werden anschließend z. B. nach Häufigkeit des angewendeten Prozesses priorisiert und im Detail betrachtet, z. B. durch eine Wertstromanalyse. Der Detaillierungsgrad dieser Zerlegung variiert und kann über mehrere Hierarchieebenen bis auf einzelne Aktivitäten, z. B. Handgriffe oder Sprachregelungen, erfolgen. An die Zerlegung schließt sich die (Neu-)Gestaltung der Prozesse und ihrer einzelnen Bausteine an. An dieser Stelle ist wichtig, dass genau festgehalten wird, was die Eingangs- und Ausgangsgrößen eines Prozessschritts sind. Dabei ist es unerheblich, ob es interne oder externe Schnittstellen sind. Die modellierten Prozesse müssen alle Prozessbeteiligten sowie die Integration und die aktive Mitwirkung des Kunden berücksichtigen. Sämtliche Prozessbeteiligte sind bei der Bewertung und kontinuierlichen Verbesserung zu involvieren. Diese Methode dient dazu, den Prozess transparent aufzunehmen, um Verschwendung, Optimierungspotentiale und Schwachstellen zu erkennen.

Weiterhin sind die Informationsflüsse und Interaktionen entlang des Prozesses zu berücksichtigen. Hierbei sind die Informationsbedarfe, auch zum Kunden, in den Prozessschritten zu ermitteln und Rückmeldepunkte entlang des Prozesses zu definieren. Eine Integration in bestehende Informationssysteme bzw. eine Auswahl neuer Systeme ist in dieser Phase durchzuführen.

Ergebnis sind Referenzprozesse für die betrachteten Teilleistungen, die als Ausgangspunkt für die kontinuierliche Verbesserung genutzt werden.

Documents
Document Sharing Hub
Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

3.3.3.3 Prinzip 8: Kapazitätsdimensionierung durch Ressourcenbestimmung

Zielsetzung: Zuordnung von Ressourcen zu Prozessen und Abschätzung des Ressourcenumfangs

Insbesondere im Dienstleistungsgeschäft herrschen hohe Unsicherheiten in der Planung vor, da Dienstleistungen oft spontan und kurzfristig nachgefragt und bedient werden (z. B. Reparatur). Dies stellt die Dimensionierung der zur Erbringung notwendigen Ressourcen vor eine große Herausforderung. Grundsätzlich kann bei der Dimensionierung die folgende Herangehensweise gewählt werden:

Im ersten Schritt wird eine Identifikation und Klassifizierung der zur Verfügung stehenden Ressourcen vorgenommen. Erreicht wird dies durch eine Aufteilung in verschiedene Ressourcengruppen und -typen, die anhand geeigneter Merkmale genau erfasst und beschrieben werden.

Die sich daraus ergebenden Ressourcen werden im Folgeschritt den Prozessen der Dienstleistungserbringung zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt über einen Abgleich der in dem Prozessschritt geforderten Anforderungen mit den Eigenschaften der Ressourcen. Die Erbringung von Dienstleistungen basiert häufig auf dem Erfahrungswissen der Mitarbeiter. Um die Leistungsfähigkeit zu jeder Zeit aufrecht erhalten zu können, ist es sinnvoll, die Kompetenzen transparent zu machen, z. B. anhand einer Kompetenzmatrix. Auch eine Stellvertreterregelung von Experten ist empfehlenswert. Um das Wissen dauerhaft in der Organisation zu halten, sollte der Bedarf an Wissen und Kompetenzen für die Leistungen regelmäßig bewertet werden.

Der quantitative Kapazitätsbedarf kann nach der Zuordnung der Ressourcen zu den Prozessen bestimmt werden. Ausgangspunkt für die quantitative Bestimmung der Kapazitäten bilden die prognostizierten Absatzzahlen für einzelne Dienstleistungen. Diese können auch für Dienstleistungen mithilfe von gängigen Prognoseverfahren der Produktionsplanung (z. B. Durchlaufterminierung) bestimmt werden. Als Eingangsgrößen können beispielsweise historische Absatzzahlen, Kundenverhalten, saisonale Effekte und Prognosen für einzelne Märkte und Branchen dienen. Im produktbezogenen Dienstleistungsgeschäft bieten sich außerdem Werte über die installierte Basis als Ausgangspunkt für Prognosen an. Basierend auf den Prognosen kann eine Abschätzung über Kapazitätsbedarfe und Engpassressourcen vorgenommen werden.

3.3.3.4 Prinzip 9: Aufwand-Nutzen-Balance durch Leistungskalkulation

Zielsetzung: Erhebung der verursachungsgerecht verteilten Kosten je Teilleistung

Das letzte Prinzip der Phase ist die Aufwand-Nutzen-Balance durch Leistungskalkulation. In Dienstleistungsorganisationen gestaltet sich eine transparente Kalkulation der Leistung schwierig. Erschwert wird diese insbesondere durch die nicht eindeutige Zuordnung von Ressourcenkosten bzw. Gemeinkosten zu den verschiedenen Leistungen. Einen pragmatischen Ansatz für eine Leistungskalkulation stellt eine aktive Planung, Steuerung und Kontrolle der Kosten über den gesamten Lebenszyklus der Dienstleistung dar. Die Leistungskalkulation lässt sich auf der einen Seite ausgehend von kundenseitigen Anforderungen durchführen, da diese mit der Zahlungsbereitschaft des Kunden einhergehen. Auf Basis dieser Quantifizierung kann ein Höchstsatz für das gesamte Leistungsbündel ermittelt werden. Diese sogenannten „allowable costs“ können für weitergehende Analysen ausdetailliert und auf einzelne Teilleistungen heruntergebrochen werden [7].

Für die Leistungskalkulation sind außerdem die verursachungsgerecht verteilten Kosten einer Leistung relevant. Diese enthalten nicht nur die Einzelkosten der Leistung, sondern auch die adäquat verteilten Gemeinkosten, die durch die einzelne Leistung hervorgerufen wurden. Diese können mit den Methoden der Prozesskostenrechnung erhoben werden.

Documents
Document Sharing Hub

Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

3.3.4 Phase IV: Prozesse synchronisieren

3.3.4.1 Allgemeines

Zielsetzung: Definition von Planungs- und Steuerungssystemen für die Leistungserbringung

Die Planung und Steuerung von Aufträgen stellt eine besondere Herausforderung dar, da in der Regel nur sehr wenige Spielräume für diese existieren. Schwankungen in der Nachfrage wirken sich häufig unmittelbar auf die Auslastungssituation der Dienstleistungsorganisationaus. Um eine Harmonisierung in der Kapazitätsauslastung zu erreichen, gilt es, vorhandene Spielräume systematisch zu erkennen und zu nutzen.

Ziel dieser Harmonisierung ist es, die Dienstleistungen dann bereitzustellen, wenn der Kunde sie anfordert („Pull-Prinzip“), wobei die Leistungserbringung in aufeinander ausgerichteten Prozessschritten erbracht werden muss („Flow-Prinzip“). Dabei ist es jedoch nicht sinnvoll, sämtliche Aufträge mit dem Prinzip der Taktung zu steuern. Vielmehr sollte es durch eine systematische Segmentierung der Aufträge nur auf zeitlich gut abschätzbare Referenzprozesse angewendet werden.

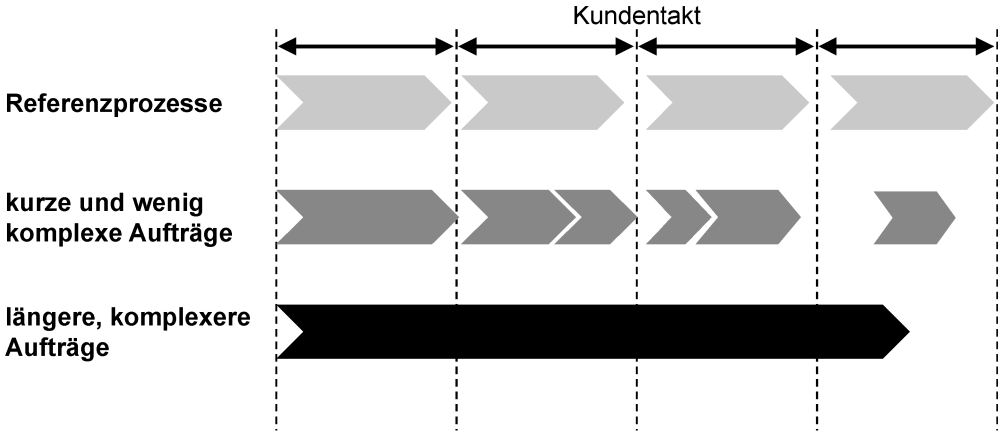

Bild 6 — Konzept der taktbasierten Dienstleistungssteuerung

3.3.4.2 Prinzip 10: Harmonisierte Leistungserbringung mittels Taktung

Zielsetzung: Definition von internen und externen Synchronisationspunkten von Aufträgen, Ressourcen und Kunden in Bezug auf eine effiziente Steuerung

Zur Erbringung eines Auftrags ist es notwendig, dass sowohl sämtliche Ressourcen der Dienstleistungsorganisation zur Erbringung der Leistung als auch alle durch den Kunden einzubringenden Informationen, Serviceobjekte usw. zum geeigneten Zeitpunkt zur Verfügung stehen. Um diese Synchronisation sicherzustellen, wird ein Zeitraster (Takt) definiert und für die zu steuernden Aufträge angewendet. Dieses Zeitraster muss das dem Kunden gegebene Leistungsversprechen (Kundentakt) durch organisatorische Festlegungen (Unternehmenstakt, nachfolgend Takt genannt) sicherstellen.

Da im Dienstleistungserstellungsprozess mangels exakter Informationen zu Arbeitsinhalten und -dauer vorab immer ein gewisses Maß an Unsicherheit herrscht, ist die Taktmethode aus der industriellen Produktion hier nicht ohne weiteres anwendbar. Vielmehr verlangt der Kunde einen gewissen Einfluss auf die Dienstleistungsinhalte. Vor dem Hintergrund dieser Problematik bietet sich eine abgewandelte Form des Taktkonzepts an, die nur auf zeitlich vorhersagbare Prozesse angewendet wird. Diese Prozesse sollten dabei möglichst standardisiert ablaufen und entsprechend Taktkonzept gestaltet werden. An bestimmten Synchronisationspunkten werden darüber hinaus die kundenindividuellen Inhalte in den Leistungserstellungsprozess eingebunden. Stark individuelle Prozesse sind von dem Taktkonzept ausgenommen. Die Unterscheidung der Prozesse findet sich auch in einer Aufteilung der eingesetzten Ressourcen wieder.

Documents
Document Sharing Hub
Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08

Im Vergleich zur Produktion sind die Takte in der Dienstleistungserbringung tendenziell länger. Ziel ist nicht eine möglichst feingliederige Arbeitsteilung, sondern die systematische Synchronisation zwischen den beteiligten Ressourcen. Längere Takte von beispielsweise mehreren Stunden verhindern auch ein Mikromanagement in der Auftragssteuerung. Ein Mitarbeiter kann so innerhalb eines Taktes autonom agieren, allerdings mit der Vorgabe, zum Taktende alle Arbeiten abgeschlossen zu haben.

Dieses Vorgehen führt bei den zeitlich vorhersehbaren Prozessen zu einer gleichmäßigen Auslastung der internen Ressourcen bei einer gleichbleibend hohen Individualität der Dienstleistung. Des Weiteren können die Durchlaufzeiten verkürzt und die Reaktionsfähigkeit erhöht werden, was zu einer insgesamt höheren Produktivität beiträgt. Die Synchronisation mithilfe des Taktes reduziert zudem Wartezeiten, die, meist unmittelbar Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit haben.

3.3.4.3 Prinzip 11: Steuerung des Nachfrageflusses

Zielsetzung: Abstimmung von Bedarfen mit dem Kunden und Definition von Steuerungsmechanismen für die Kundennachfrage

In der Planung und Steuerung von Dienstleistungen stellt die Transparenz über die zukünftige Nachfrage der Kunden bereits einen großen Mehrwert dar. Je früher Nachfrageverläufe abgeschätzt werden können, desto mehr Spielräume existieren in der Planung. Diese Transparenz kann durch regelmäßigen Austausch mit den Kunden, Studien und Benchmarkings erzielt werden. Die Analyse z. B. der installierten Basis hinsichtlich historischer Dienstleistungsbedarfe und oder deren Lebenszyklus kann ebenfalls Aufschluss über die zukünftige Nachfrage geben.

Neben der (passiven) Beobachtung und Analyse der Nachfrage, kann auch aktiv auf den Nachfrageverlauf eingewirkt werden. Ansätze des Yield-Managements basieren auf einer Steuerung der Kundennachfrage durch gezielte Anreize, beispielsweise durch saisonale Rabatte. Dem Marketing und Vertrieb von Dienstleistungen kommt daher eine besondere Bedeutung in der Nachfragesteuerung zu. Ein bewusster Aufbau eines Dienstleistungsmarketings und -vertriebs ist umso wichtiger, wenn ein zuvor produkt-zentriertes Unternehmen nun auch Dienstleistungen anbietet.

Ein weiterer Ansatz zur Steuerung der Nachfrage liegt in der Übernahme von Verantwortung für das Produkt oder den Prozess z. B. durch verfügbarkeitsbasierte Geschäftsmodelle. In diesem Fall muss nicht auf kurzfristige und möglicherweise technisch unbegründete Anfragen des Kunden reagiert werden. Der Dienstleister löst Dienstleistungen selbstständig aus und kann die vorhandene Flexibilität z. B. bei geplanten Wartungsaufträgen systematisch ausschöpfen.

Die gezielte Steuerung der Nachfrage führt zu einer Glättung der Auslastung für den Dienstleister, einhergehend mit einer reduzierten Prozessdynamik. Die Dienstleistungsorganisation kann somit vermehrt proaktiv arbeiten und vermeidet somit starke Auslastungsschwankungen, wie bei einer rein reaktiven Leistungserbringung möglich.

3.3.4.4 Prinzip 12: Auslastungsglättung durch flexible Ressourcen

Zielsetzung: Definition von Mechanismen zur Flexibilisierung des Ressourceneinsatzes

Die Flexibilisierung von Ressourcen ermöglicht es auf schwankende Nachfragesituationen effizient zu reagieren, ohne Ressourcen zu verschwenden oder Aufträge verschieben oder ablehnen zu müssen. Auch hier ist die Schaffung und systematische Nutzung von Planungs- und Steuerungsspielräumen das Ziel.

Auf Basis der Analyse bestehender Auftragstypen und Nachfrageverläufe können Bedarfe an Ressourcen und Ressourcentypen abgeleitet werden. Grundsätzlich können Maßnahmen zur Flexibilisierung auf quantitativer und qualitativer Ebene stattfinden.

Die quantitative Flexibilisierung adressiert das Angebot an Arbeitszeit, das die Mitarbeiter dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Dieses kann beispielsweise durch Arbeitszeitkonten flexibilisiert werden. Die Kapazität der lokalen Dienstleistungsorganisation kann durch Ressourcenpooling zwischen Standorten und/oder strategische Partnerschaften erweitert werden.

AVA Documents
Document Sharing Hub

Full document details: DIN SPEC 77007:2018-08