

# Industrialisierung von Finanzdienstleistungen

*Herr Dr. Hollich, was verstehen Sie unter industriellen Dienstleistungen?*

**Dr. Hollich:** Industrielle Dienstleistungen sind solche, die an und für technische Produkte nachgefragt und angeboten werden. Ein Beispiel ist die Inspektion und ggf. Reparatur eines Kraftfahrzeugs. Ohne diese Services sind die Produkte heutzutage faktisch nicht mehr verkäuflich.

*Warum sind es diese Dienstleistungen Wert, näher betrachtet zu werden?*

**Dr. Hollich:** Der Dienstleistungsanteil an Lösungen nimmt ständig zu und hat in entwickelten Volkswirtschaften die Wertschöpfung der klassischen dinglichen Produktion bereits hinter sich gelassen. Frühere Produkthanbieter, die diese Services als „Rucksack“ zu ihren Produktions- und Vertriebsaktivitäten gesehen haben, entwickeln sich mehr und mehr zu Lösungshäusern, die nur noch einen kleinen und zudem sinkenden Materialteil aufweisen.

*Wo liegen die Probleme, industrielle Dienstleistungen mit herkömmlichen Produktionsablaufsystemen zu steuern?*

**Dr. Hollich:** Der Versuch, industrielle Dienstleistungen, also Prozesse, einfach so zu strukturieren wie die Produkte – Stichworte sind Stücklisten und Arbeitspläne – , war nur begrenzt erfolgreich. So bedarf es des sog.

externen Faktors, um eine Dienstleistung ausführen zu können – dieses Konzept fehlt in klassischen PPS-Systemen. Ein ärztlicher Prozess ist beispielsweise abhängig vom Zustand des zu behandelnden Patienten. Individualisierung weist also einen hohen Stellenwert auf und wir haben noch kaum Erfahrungen mit der Standardisierung von Prozessen. Insofern sind die durchzuführenden Aktivitäten häufig nicht im Vorhinein spezifizierbar.

*Das sind doch nur die Probleme der „Produktionssteuerer“...*

**Dr. Hollich:** ... nein, nicht nur. Dadurch, dass eine anerkannte, durchgängige Technologie der Dienstleistungsproduktion fehlt, wird faktisch jeder Service zu einem individuellen Einzelprodukt. Der Kunde kann dann die Leistungen nicht nachprüfen, die Preise sinken nicht in einem Ausmaß, wie man dies bei Industrialisierung erwarten darf, die Prozesse erfolgen häufig langsam und es werden dem Kunden zu viele Eigenleistungen abverlangt. Und auch im B2B gibt es negative Konsequenzen. Z. B. wird das Outsourcing zur Ausnutzung von Spezialisierungsvorteilen behindert.

*Gelten die vorgenannten Besonderheiten auch für Finanzdienstleistungen?*

**Dr. Hollich:** Grundsätzlich ja, vielleicht mit

einer kleinen Vereinfachung: Das Ergebnis von Finanzdienstleistungen wird gängigerweise in dem standardisierten Nominalgut „Geld“ ausgedrückt, sodass ansonsten bei Dienstleistungen zu findende Qualitätseinschätzungsprobleme entfallen. Insofern bietet es sich an, am Beispiel von Finanzdienstleistungen neuartige Ablaufplanungskonzepte zu erproben, die dann nach weiteren Erfahrungen auch bei industriellen Dienstleistungen zum Einsatz kommen könnten.

*Haben Sie eine Vision, wie die allgemeinen Ablaufplanungs- und -steuerungsprobleme gelöst werden könnten?*

**Dr. Hollich:** Wir müssen die Prozessstrukturierung in den Mittelpunkt stellen und dabei z. B. die Spezifikation von Interdependenzen

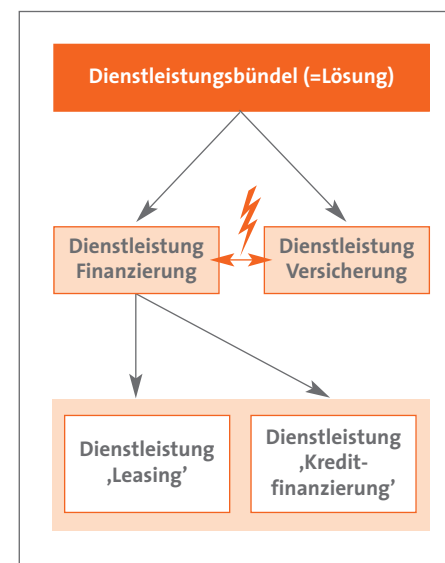


Bild 1: Interdependenzen zwischen Dienstleistungen in der Prozessstrukturierung



Dr. Franz Hollich  
SAP Deutschland AG  
Business Solution Architects Group

zwischen Dienstleistungen (und damit also zwischen Prozessen) auf der gleichen Strukturierungsebene zulassen – im Gegensatz zur diesbezüglichen Unabhängigkeitsannahme der Komponenten in der Stücklistentechnik.

Ein schönes Beispiel, um dies zu verdeutlichen, ist der finanzierte Kauf und die Absicherung einer Anlage. Die Gesamtdienstleistung als Lösung besteht aus den Teildienstleistungen Finanzierung und Versicherung. Als Finanzierungsalternativen stehen etwa Leasing und Kreditfinanzierung (oder eine Kombination der beiden) zur Verfügung. Die Ausgestaltung der Versicherung ist jedoch nicht unabhängig von der Finanzierungsart. D. h. die Teilkomponenten der Gesamtlösung sind, im Gegensatz zur Strukturierung mittels Stücklisten in der Produktion, nicht unabhängig voneinander (siehe Bild 1).