



UdZ

2/2009

Unternehmen der Zukunft

FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung

Schwerpunkt:

/ Dienstleistungsmanagement



www.fir.rwth-aachen.de

Inhaltsverzeichnis

Schwerpunkt: Dienstleistungsmanagement



Projekte und Berichte

Dienstleistungsmanagement am FIR – Mit Dienstleistungen Erfolg sichern 4

"Service is King!" – Mit professionellem Dienstleistungsmanagement aus der Krise
Unsere Beratungsangebot für Ihr Unternehmen 6

Frischer Wind im Service und After-Sales der Windkraftindustrie
Industry-Roundtable "Service for Renewable Energies" (Senergy) gegründet 10

eCI@ass
Das FIR engagiert sich bei eCI@ss im Bereich Logistik und Instandhaltung 12

MSCO: Maintenance-Supply-Chain-Optimisation
Integriertes Auftragsmanagement für die Ersatzteillogistik mittels IT-Plattform 13

Wertorientierte Instandhaltung mit TPM
Mithilfe des Total-Productive-Managements (TPM) können Sie Ihre betriebliche Instandhaltung wertorientiert gestalten 15

StarLog: Lager- und Transportlogistik
Standardisierte Leistungsdefinition und -bewertung in der Angebotsphase 19

INESS: Pushing the standardisation of interlocking systems throughout Europe
INtegrated European Signalling System 22

r2b – robot to business: Intelligente Landwirtschaft durch konfigurierte Leistungssysteme 23

Ein Ass im Ärmel: Effizientes Handling von Remote-Service-basierten Leistungssystem im Werkzeugbau 29

25 Jahre IT-Einsatz in der Instandhaltungsplanung und -steuerung 33

Professionalisierung der Dienstleistungsnormung
Entwicklung eines Konzepts zur organisatorischen Implementierung einer Koordinierungsstelle im DIN 36

Standard:IS – Durch Standardisierung die Exportfähigkeit unternehmensbezogener Dienstleistungen steigern
Entwicklung eines Wartungskalkulationsprogramms ermöglicht Standardisierung der Dienstleistungserbringung und Optimierung des internationalen Servicegeschäfts 41

ShipExcellence: Benchmarking und Betriebsvergleich in der Partikulierschifffahrt
Durch Benchmarking zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Partikulierschiffahrtsunternehmen 44

HyProDesign: Zukunftskonzepte für Maschinen- und Anlagenbauer
Gestaltung und Management komplexer Leistungssysteme 48

StreetScooter
Mit neuen Dienstleistungs- und Geschäftsmodellen für Elektroautos in die Zukunft 52

NeuProPlus: Intelligente Schieneninfrastruktur durch innovative Produktionssteuerungssysteme
Neue Wege für die Erschließung von Wirtschaftlichkeitspotenzialen bei der Durchführung von Eisenbahninfrastrukturprojekten 54

Forschungskooperationen
Innovationen fördern, Wettbewerbsfähigkeit sichern 59

Prozess zur kundennutzenorientierten Preisfindung für industrielle Dienstleistungen
Ein Bericht aus dem Experten-Arbeitskreis Service-Pricing am FIR 60



Leistungen für die Industrie: Assess und Assist

Weltklasse in Produktion und Instandhaltung
Ergebnisse der weltweiten Studie in der kontinuierlichen Prozessindustrie von Mc Kinsey, FIR und WZL 67



Qualifikation und Weiterbildung, Veranstaltungen

Der neue FMEA-Analyser
Assist-Tool des FIR zur Einführung von Reliability-Centered-Maintenance (RCM) 72

12. Aachener Dienstleistungsforum am 02. und 03. September 2009
Mit Dienstleistungen die Weichen neu stellen – stabilisieren und Erfolg sichern 73

Erfolgreich mit Kundenlösungen in neuen Märkten
Ergebnisse der Dienstleistungsstudie "Fakten und Trends im Service – Ausgabe 2008" ... 74

Herausforderung des industriellen Dienstleistungsmanagements von morgen meistern
Mit dem "Chief-Service-Manager" in sechs Tagen zum anerkannten Hochschulzertifikat 78

Automotive Conference 2009 ein voller Erfolg
Experten veranschaulichten Wege aus der Krise 79

Heimkehr aus dem Morgenland
FIR-Team "Crazymove" beendet die Allgäu-Orient-Rallye 80



FIR Solution Group
Kompetenznetzwerk aus Forschung und Praxis 63



Studien, Standards und Publikationen

Literatur aus dem FIR 81

Impressum 83

Veranstaltungskalender 84



Prozess zur kundennutzenorientierten Preisfindung für industrielle Dienstleistungen

Ein Bericht aus dem Experten-Arbeitskreis Service-Pricing am FIR

Der Arbeitskreis Service-Pricing am FIR

Das FIR hat im März 2008 gemeinsam mit Experten aus der Industrie den Arbeitskreis Service-Pricing ins Leben gerufen. Dieser Industriearbeitskreis mit dem Fokus auf industrielle Dienstleistungen hat das Ziel, mit den Teilnehmern die enormen Potenziale eines optimalen Pricings abzuschöpfen. Dazu sollen in regelmäßigen Treffen Methoden und Best-Practices identifiziert, diskutiert und modifiziert werden, um so ein umfassendes Konzept zur Preisfindung, und -gestaltung zu entwickeln, das den speziellen Anforderungen von Dienstleistungsanbietern im B2B-Geschäft gerecht werden. Erstes Ziel der Entwicklungen ist ein Prozess zur Preisfindung der den Kundennutzen in den Vordergrund stellt. Der Arbeitskreis besteht aus Vertretern namhafter Unternehmen, die sich als Geschäftsführer, Serviceleiter sowie Sales- oder Pricing-Verantwortlicher mit dem Thema auseinandersetzen. Die vertretenen Unternehmen stammen unter anderem aus den Bereichen After-Sales im Automobilsektor, Lager- und Flurförderzeugherstellung und -service sowie Druckmaschinen- oder Kompressor- und Pumpenservice.

Der Arbeitskreis findet gantztägig in den Räumlichkeiten des FIR in Aachen statt und wird durch eine Abendveranstaltung begleitet, die auch das Networking und den Erfahrungsaustausch der Experten fördern soll. Bei Interesse sowie Fragen oder Anregungen wenden Sie sich bitte an Kevin Podratz. Weitere Informationen finden Sie unter: www.service-pricing.de

Das Pricing ist ein wichtiger Faktor für ein erfolgreiches Dienstleistungsgeschäft [1, 2] und stellt den effizientesten und am schnellsten wirksamen Hebel zur Ertragssteigerung im Unternehmen dar [3, 4, 5]. Aus diesem Grund wurde am FIR im vergangenen Jahr der Arbeitskreis Service Pricing in Zusammenarbeit mit Experten aus der betrieblichen Praxis gegründet. Ziel des Arbeitskreises ist es, das Pricing für Dienstleistungen sowohl von der praktischen, als auch von der wissenschaftlichen Seite zu erschließen und Hilfsmittel für die praktische Anwendung zu entwickeln. Als wichtigste Aufgabe wurde in einer Expertenbefragung die Entwicklung eines nutzenorientierten Prozesses für die Preisfindung industrieller Dienstleistungen identifiziert [6]. In diesem Artikel wird der derzeitige Arbeitsstand der Prozessentwicklung im Rahmen des Arbeitskreises vorgestellt.

Der Wettbewerb im Produktgeschäft nimmt infolge des sinkenden Qualitätsdefizits der Niedriglohnländer gegenüber deutschen Produzenten stetig zu [7]. Deshalb steigen die Bestrebungen vieler Unternehmen, zu ihren bisherigen Produkten auch produktnahe Dienstleistungen bzw. Leistungssysteme anzubieten und somit ihre Wettbewerbsposition zu verbessern [1, 2, 3]. Jedoch gerade mit den besonderen Charakteristika von Dienstleistungen und deren spezielle Auswirkung auf das Pricing beschäftigen sich Forschung und Praxis erst seit Kurzem [8, 9]. So werden Dienstleistungen, trotz ihrer unbestritten hohen Potenziale [siehe 1, 2, 3, 4, 5], häufig als Instrument zur Verkaufsförderung für die Sachgüter „missbraucht“ und nur selten separat bepreist [10]. Laut einer Umfrage aus dem Jahr 2006 stellen der Service und der Preis die befragten Manager vor die größten Probleme [11]. Selbige Umfrage sowie die Expertenbefragung des Arbeitskreises [6] ergeben (Bild 1), dass in der Praxis vor allem ein Pricing-Prozess benötigt wird, der

- den Kundennutzen in den Vordergrund stellt,
- durch handhabbare Methoden unterstützt wird,
- detaillierte Handlungsanweisungen gibt und
- an die individuellen Belange der Unternehmen anpassbar ist [6].

Preisfindungsprozess

Der entwickelte Prozess zur Preisfindung wird in Bild 2 in einer Übersichtsgrafik dargestellt. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente des Prozesses kurz erläutert.

Der Prozess ist in einen unternehmensspezifischen Rahmen eingebunden. Mit diesem soll den individuellen Anforderungen und Vorgaben, die in den Unternehmen an die Preisfindung gestellt werden, Rechnung getragen werden. Diese Rahmenbedingungen, u. a. strategische Leitlinien oder Vorgaben bzgl. der Zielpreissegmente, sind zu Beginn der Preisfindung – sei es für ein bestehendes Leistungspaket oder für eine Neuentwicklung – festzustellen und der Prozess entsprechend anzupassen. Des Weiteren sind diese Rahmenbedingungen nicht nur im ersten Prozessschritt zu berücksichtigen. Vielmehr sind die strategischen Leitlinien und die identifizierten Rahmenbedingungen maßgeblich für alle Aktivitäten während des Prozesses. Jedoch sollten die entsprechenden Informationen im Verlauf des Prozesses in steigender Detaillierung Berücksichtigung finden.

Der einleitende Arbeitsschritt, die Analyse der Dienstleistungsidee, enthält bewusst nicht



Bild 1 Managementumfrage zu Pricing-Problemen 2006 [11]

den Punkt der Ideengenerierung, da dieser zwar für die Leistungsentwicklung, nicht aber für die Leistungsbepreisung relevant ist. Die erste Wertbetrachtung findet erst in der Analysephase statt. Folglich beginnt an dieser Stelle der Preisfindungsprozess. Ziel des Arbeitsschrittes ist die Selektion erfolgversprechender Dienstleistungen auf Basis einer ersten Abschätzung. Dazu ist zunächst das Marktpotenzial der Dienstleistung abzuschätzen und eine grundlegende Passung mit der Unternehmensstrategie im Sinne der Rahmenbedingungen vorzunehmen. Außerdem sollten mögliche Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen, Partner- oder Konkurrenzunternehmen und natürlich anderen Leistungspaketen abgeschätzt sowie mögliche Vertriebskanäle identifiziert werden. Anhand dieser Informationen erfolgt dann die Auswahl, Eliminierung oder Zurückstellung der Dienstleistungsideen im Rahmen des Gates 1. Parallel erfolgen dann die Analyse der Kosten- und Nutzenkomponenten der Dienstleistung, wobei die Analyse der Nutzenkomponenten in die zwei Schritte „Nutzenkomponenten identifizieren“ und „Nutzenkomponenten bewerten“ unterteilt wird. Diese Unterteilung ist der Tatsache geschuldet, dass gerade das Thema Nutzenidentifikation und -bewertung für Dienstleistung ein noch nahezu unangetastetes Feld darstellt.

Bei der Analyse der Kostenfaktoren sollten die Kosten zunächst kategorisiert werden. Dabei können beispielsweise der Anfallort der Kosten (Anbieter, Kunde, Partner) oder auch die Notwendigkeit der Kosten in Abhängigkeit der Leistungsqualität oder -realisierbarkeit als Kriterien dienen. Anschließend sollte die Höhe der Kosten bestimmt werden. Hierbei ist es, wie in allen Schritten, erneut wichtig, den Detaillierungsgrad der Betrachtungen sinnvoll hinsichtlich Aufwand und Nutzen der Datenerhebung und -verarbeitung zu wählen. Für den Fall, dass mehrere Leistungsvarianten

möglich oder geplant sein sollten, sind die Kostendifferenzen zu ermitteln, um auf Basis derer ihren Einfluss auf die Realisierung der geplanten Leistung(-squalität) gewichten zu können. Des Weiteren ist auch hier ein Abgleich mit der Unternehmensstrategie, u. a. hinsichtlich der Qualitätsanforderungen, vorzunehmen.

Zur Identifikation der Nutzenkomponenten sollten zunächst die möglichen Kundennutzentreiber analysiert werden. Dazu zählt auch die Berücksichtigung aktueller Trends (z. B. Umweltlabel wie „Green ...“) und deren Auswirkungen auf den wahrgenommenen Nutzen des Kunden. Es ist außerdem empfehlenswert, die identifizierten Nutzenkomponenten mit Eintrittswahrscheinlichkeiten zu versehen. Gleiches gilt für mögliche Nutzenkomponenten aus Unternehmenssicht, welche zusätzlich zu identifizieren sind. Im nächsten Schritt der Nutzenkomponentenbewertung werden die Nutzenkomponenten zusammen mit vertrauenswürdigen Kunden (Lead-Usern) oder zumindest in Zusammenarbeit mit Experten bewertet. Danach ist eine Monetarisierung des Kundennutzens erforderlich. Anschließend werden die Nutzenwerte kumuliert. Hierbei ist auch der erwartete Unternehmensnutzen in ebenso monetarisierter Form einzubeziehen. Im Gate 2 erfolgt dann auf Basis der Ergebnisse der Kosten- und Nutzenanalyse der Vergleich beider Werte im Sinne einer Profitabilitätsbetrachtung.

Im nachfolgenden Target-Pricing wird für die Dienstleistungen, die das Gate 2 passiert haben, eine Wettbewerbsanalyse durchgeführt, deren Umfang individuell festgelegt werden sollte. Dabei empfiehlt es sich, den gängigen Marktpreis und entsprechende Preisgrenzen sowie Handels- und Rabattspannen festzulegen. An dieser Stelle erfolgt also die Preisfindung bzw. -bestimmung im engeren Sinne. Des Weiteren ist gerade in diesem Schritt der



Bild 2
Übersichtsdarstellung des Preisfindungsprozesses für industrielle Dienstleistungen (Arbeitsstand des Arbeitskreises Service-Pricing, Juni 2009)

Bild 3
Zusätzliche
Anforderungen an einen
Preisfindungsprozess im
weiteren Sinne [1, 12, 13]



Abgleich mit der Unternehmensstrategie und den Zielen der Service-Abteilung sehr wichtig.

Im Rahmen eines klassischen Target-Costings können nachfolgend die Zielkosten anhand von Preisen und geforderten bzw. geplanten Gewinnmargen bestimmt werden. Dabei ist nach Möglichkeit auch eine Abschätzung der Entwicklung der Kostenfaktoren über den Lebenszyklus der Dienstleistung hinweg vorzunehmen. Abschließend ist es sinnvoll, in Anlehnung an die Dienstleistungsentwicklung auch eine Testphase einzuplanen. Hier bietet sich nicht nur die Überprüfung der Funktionalität und Gewährleistungsfolgen an, sondern auch der Marktakzeptanz (in dem möglichen Rahmen) sowie der Durchsetzbarkeit des Preises. Ebenfalls ist es ratsam, ein dauerhaftes Controlling des Preises zu implementieren und durchzuführen.

Ausblick

Dieser Preisfindungsprozess ist bewusst in einem solchen Umfang aufgebaut worden. Eine Anpassung an die gegebenen Umstände und Anforderungen der Unternehmen ist durchaus möglich und sinnvoll. So können einzelne Schritte in ihrem Umfang reduziert werden oder gar ganz entfallen, wenn sich der entsprechende Aufwand für die betrachtete Leistung nicht rechnet. Im Anschluss an die Bestimmung des Preises und an den Dienstleistungstest ist für die Betrachtung des Pricings im weiteren Sinne nach Simon [1] auch die Einbeziehung der Preisdurchsetzung erforderlich (vgl. Bild 3). Diese Erweiterungen sowie die Unterstützung der beschriebenen Prozessschritte durch handhabbare Methoden und Hilfsmittel sind die kommenden Aufgaben, denen sich der Arbeitskreis annehmen wird. ■

Literatur

- [1] Simon, Hermann: Ertragssteigerung durch effektivere Pricing-Prozesse. In: ZfB (2004)11, S. 1083 – 1102.
- [2] Arthur D. Little GmbH: Pricing Excellence in B2B markets. Präsentation der Studienergebnisse. Düsseldorf 2004.

- [3] Wübker, Georg: Professionelle Preisfindung – Wege aus der Ertragskrise. Business Village, Göttingen 2004, S. 5.
- [4] Arthur D. Little GmbH: Preis bester Hebel zur Ertragssteigerung. Pressemitteilung, Wiesbaden 2005, S. 1.
- [5] Glenn, Paul: Pricing industrieller Dienstleistungen. In: RWTH-Zertifikatkurs Industrielles Dienstleistungsmanagement 2008. Hrsg.: Forschungsinstitut für Rationalisierung an der RWTH Aachen 2008, S. 10.
- [6] Podratz, Kevin: Service-Pricing – gerade für industrielle Dienstleistungen ein immens wichtiger Erfolgsfaktor. In: UdZ – Unternehmen der Zukunft 9(2008)2, S. 50-51.
- [7] Podratz, Kevin; Obertreis, Dennis; Gaus, Fabian; Meiser, Jürgen: Wettbewerbsvorteile durch integrierte Leistungssysteme. In: UdZ – Unternehmen der Zukunft 9(2008)2, S. 56-60.
- [8] Woratschek, Herbert: Zum Stand einer Theorie des Dienstleistungsmarketing. In: Die Unternehmung 55(2001)4/5, S. 261 – 278.
- [9] Pepels, Werner: Pricing leicht gemacht. Redline Wirtschaft, Heidelberg 2006.
- [10] Schuh, Günther; Friedli, Thomas; Gebauer, Heiko: Fit for Service – Industrie als Dienstleister. Hanser, München 2004.
- [11] Wübker, Georg: Power Pricing – Grundlagen Pricing. Vorlesung Universität Frankfurt, Frankfurt 2006.
- [12] Wiltinger, Kai: Preismanagement in der unternehmerischen Praxis. Diss. Univ. Mainz, Gabler, Wiesbaden 1998.
- [13] Gaitanides, Michael: Prozessorganisation. Vahlen, München 1983.



Dipl.-Kfm. Kevin Podratz
Fachgruppe Service Engineering
FIR, Bereich Dienstleistungsmanagement
Tel.: +49 241 47705-235
E-Mail: Kevin.Podratz@fir.rwth-aachen.de

Impressum

UdZ – Unternehmen der Zukunft

FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung, 10. Jg., Heft 2/2009, ISSN 1439-2585

„UdZ – Unternehmen der Zukunft“ informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen vierteljährlich über die wissenschaftlichen Aktivitäten des FIR

Herausgeber

Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. an der RWTH Aachen, Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen
Tel.: +49 241 47705-0, Fax: +49 241 47705-199

E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de

Web: www.fir.rwth-aachen.de

Bankverbindung: Sparkasse Aachen

BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 000 300 1500

Direktor

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

Geschäftsführer

Dr.-Ing. Volker Stich

Bereichsleiter

Dipl.-Wi.-Ing. Tobias Brosze

(Produktionsmanagement)

Astrid Giernalczyk M.A., M. Sc.

(Kommunikationsmanagement)

Dr.-Ing. Gerhard Gudergan

(Dienstleistungsmanagement)

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing

(Informationsmanagement)

Redaktion

Simone Suchan M.A., FIR, Tel.: +49 241 47705-156

Design, Bildbearbeitung, Satz und Layout

Julia Quack, Studentische Mitarbeiterin

Verantwortlich

Astrid Giernalczyk M.A., M. Sc.

Bereichsleiterin Kommunikationsmanagement

Tel.: +49 241 47705-513

E-Mail: Astrid.Giernalczyk@fir.rwth-aachen.de

Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben, FIR-Archiv

Anzeigenpreisliste

Es gilt Tarif Nr. 6 vom 01.01.2008

Druck

Kuper-Druck GmbH, Eduard-Mörke-Straße 36,

D-52249 Eschweiler

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.

Weitere Literatur im Web

www.fir.rwth-aachen.de/service