



## Schwerpunkt: Industrielle Dienstleistungen

Dienstleistungsentwicklung in der Praxis	Seite 3
ServKon: Integrierte DL-Angebote	Seite 6
MYCAREVENT: Mobilität sichern	Seite 8
ServCHECK: Verbesserungspotenziale	Seite 13
Wissensmanagement in VO	Seite 16
Dienstleistung „Wissensmanager“	Seite 20
Bewertung von Kooperationsalternativen	Seite 30
OpenFactory kommender Quasi-Standard	Seite 34

## Inhalt

UdZ-Schwerpunkt	UdZ-Schwerpunkt	UdZ-Rubriken
<b>Dienstleistungsentwicklung in der Praxis</b> ..... 3	<b>Performance Management in Transportunternehmen</b> .... 23	<b>Editorial</b> ..... 2
<b>ServKon: Gestaltung integrierter Dienstleistungsangebote</b> ..... 6	<b>Verbesserung des Service in der Kunststoff verarbeitenden Industrie</b> ..... 26	<b>Impressum</b> ..... 15
<b>MYCAREVENT stellt Mobilität sicher</b> ..... 8	<b>Bewertung von Kooperationsalternativen in der Dienstleistungserbringung</b> ..... 30	<b>FIR+IAW intern</b> ..... 41
<b>Sczygiol: MYCAREVENT „stellt Weichen“</b> ..... 12	<b>OpenFactory: Auf dem Weg zum Quasi-Standard der überbetrieblichen Auftragsabwicklung im Maschinen- und Anlagenbau</b> ..... 34	<b>Personalia</b> ..... 42
<b>ServCHECK: Verbesserungspotenziale für den Service</b> ..... 13	<b>Innovation als image- und bilanzwirksamer Erfolgsfaktor im demografischen Wandel</b> ... 38	<b>Literatur aus FIR+IAW</b> ..... 42
<b>Wissensmanagement in virtuellen Unternehmen zur Effizienzsteigerung des Service</b> ..... 16		<b>Veranstaltungskalender</b> ... 44
<b>Dienstleistung „Wissensmanager“</b> ..... 20		
		<b>UdZ-Beilage</b>
		Veranstaltung von FIR und CIM: 12. Aachener PPS-Tage „Best Practice ERP – effizient, produktiv, innovativ“, 27./28. April 2005

## Impressum

„UdZ – Unternehmen der Zukunft“ informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen regelmäßig über die wissenschaftlichen Aktivitäten des Institutsverbundes von FIR+IAW

### Herausgeber

Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. (FIR) an der RWTH Aachen, Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen, Tel.: +49 2 41/4 77 05-1 20, FAX: +49 2 41/4 77 05-1 99, E-Mail: [info@fir.rwth-aachen.de](mailto:info@fir.rwth-aachen.de), Web: [www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de), im Verbund mit dem

Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, Bergdriesch 27, D-52062 Aachen, Tel.: +49 2 41/80-9 94 40, FAX: +49 2 41/80-9 21 31, E-Mail: [info@iaw.rwth-aachen.de](mailto:info@iaw.rwth-aachen.de), Web: [www.iaw.rwth-aachen.de](http://www.iaw.rwth-aachen.de)

### Institutsdirektor

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Holger Luczak

### Leitende Mitarbeiter

Geschäftsführer (FIR): Dr.-Ing. Volker Stich

Bereichsleiter (FIR):

Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Volker Liestmann (Dienstleistungsorganisation), Dipl.-Ing. Thorsten Lücke (Produktionsmanagement), Dr.-Ing. Stefan Bleck (E-Business Engineering)  
Oberingenieure (IAW):

Dr.-Ing. Ludger Schmidt (Benutzerzentrierte Gestaltung von IuK-Systemen), Dr.-Ing. Stephan Killich (Arbeitsorganisation);  
Forschungsgruppenleiter (IAW): Dipl.-Kff. Iris Bruns (Human Resource Management), Dr.-Ing. Ludger Schmidt (Ergonomie und Mensch-Maschine-Systeme), Dr. phil. Dipl.-Ing. Martin Frenz (Fachdidaktik der Textil- und Bekleidungstechnik)

### Redaktion, Layout und Database Publishing

Olaf Konstantin Krueger, M.A.

FIR-Bereich E-Business Engineering, RWTH Aachen

Tel.: +49 2 41/4 77 05-5 10

E-Mail: [kg1@fir.rwth-aachen.de](mailto:kg1@fir.rwth-aachen.de), [redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de](mailto:redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de)

School of Communication, Information and New Media, University of South Australia, Adelaide SA 5001 Australia  
Ph.: +61 8 83 02 46 56, Email: [office@m-publishing.com](mailto:office@m-publishing.com)

### Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben: FIR+IAW-Archiv, Titelbild: Olaf Konstantin Krueger, M.A.

### Erscheinungsweise

vierteljährlich

### Bankverbindung

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

### Anzeigenpreisliste

Es gilt Tarif Nr. 4 vom 1.3.2005

### Druck

Kuper-Druck GmbH, Eduard-Mörike-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.

ISSN 1439-2585 (PDF-Dokument 1.5, 20050320)

### Weitere Literatur von FIR+IAW im Web

[www.fir.rwth-aachen.de/service/](http://www.fir.rwth-aachen.de/service/),

[www.iaw.rwth-aachen.de/publikationen/](http://www.iaw.rwth-aachen.de/publikationen/)

# Performance Management in Transportunternehmen

Integration der Managementsysteme als Basis für eine effiziente Unterstützung strategischer und operativer Führungsprozesse

Zusammen mit einem deutschlandweit aufgestellten Dienstleistungsunternehmen wurde seit 2000 ein Performance Managementsystem entwickelt, sukzessive implementiert und weiterentwickelt, um auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens die Anstrengungen hinsichtlich Effizienzsteigerungen, Kostensenkungen und Qualitätsverbesserungen zu kanalisieren und die Entwicklung der Ergebnisse anhand von Kennzahlen zu verfolgen. Die besondere Herausforderung lag darin, die dezentralen Strukturen mit Hilfe eines einfachen Systems auf der Basis des Balanced Scorecard Konzeptes abzubilden, sowie über 200 Scorecards bei einem Unternehmen von ca. 38.000 Mitarbeitern systematisch aufeinander abzustimmen.

**Situation.** Das Ziel der Steigerung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit ist Handlungsleitlinie aller Führungskräfte und hat – unterstützt durch den Einsatz des Performance Managementsystems – zu erheblichen Effizienzsteigerungen vornehmlich in den operativen Bereichen geführt. Für die erfolgreiche Realisierung weiterer Kostensenkungen sind insbesondere auch Führungs- und administrative Prozesse zu optimieren. Hiermit einhergehend soll der Aufwand auch in den (Overhead-) Bereichen reduziert werden.

Ein wesentlicher Ansatz dazu ist die Integration der im Unternehmen eingesetzten Managementsysteme sowie die Standardisierung und Automatisierung von Berichtsprozessen. Obwohl der Nutzen integrierter Ansätze hinlänglich bekannt ist, werden in vielen Unternehmen immer noch Managementsysteme unabhängig voneinander betrieben und individuelle Berichte mit hohem manuellem Aufwand erstellt. Im Rahmen des Sanierungsprogramms wird konzeptionell wie technologisch darauf hingearbeitet, die Informationen aus den verschiedenen Führungs- und Berichtssystemen des strategischen und operativen Controllings in einem gesamthaften Performance Managementsystem zu integrieren und dadurch Effizienz-

steigerungen auch in den administrativen Prozessen zu generieren. Die konzeptionellen Grundlagen, die bisherigen Ergebnisse sowie die weiteren Entwicklungen werden nachfolgend beschrieben.

**Konzeptionelle Grundlagen.** Betrachtet man die jüngst in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur diskutierten Entwicklungen im Bereich des strategischen Controllings, so sind seit der Diskussion der Balanced Scorecard Mitte der 90-er Jahre sowie der Einführung von Frühwarn- und Risikomanagementsystemen (KonTraG) keine grundlegenden Entwicklungen erfolgt, die eine umfangreiche Verbreitung in der Praxis gefunden haben.

Eine der Hauptentwicklungsrichtungen liegt tatsächlich in der Integration, d. h. in der inhaltlichen und technischen Zusammenführung verschiedener Managementkonzepte in ein Gesamtsystem. Hierin zeigt sich ein konkreter Nutzen, der durch die Möglichkeiten einer verbesserten Datenauswertung und einem deutlich geringeren Aufwand für die Datenpflege gegeben ist. So ist es z. B. nicht effizient, wichtige Schlüsselindikatoren aus dem Risikomanagement, dem Qualitätsmanagement oder aus dem Controlling getrennt voneinander zu führen und

in verschiedenen Berichtsformaten und an verschiedenen Terminen zur Verfügung zu stellen. Hieraus ergibt sich kein gesamthaftes Bild über die Situation und Entwicklung des Unternehmens und der Aufwand für die Betreuung verschiedener Systeme ist sehr hoch.

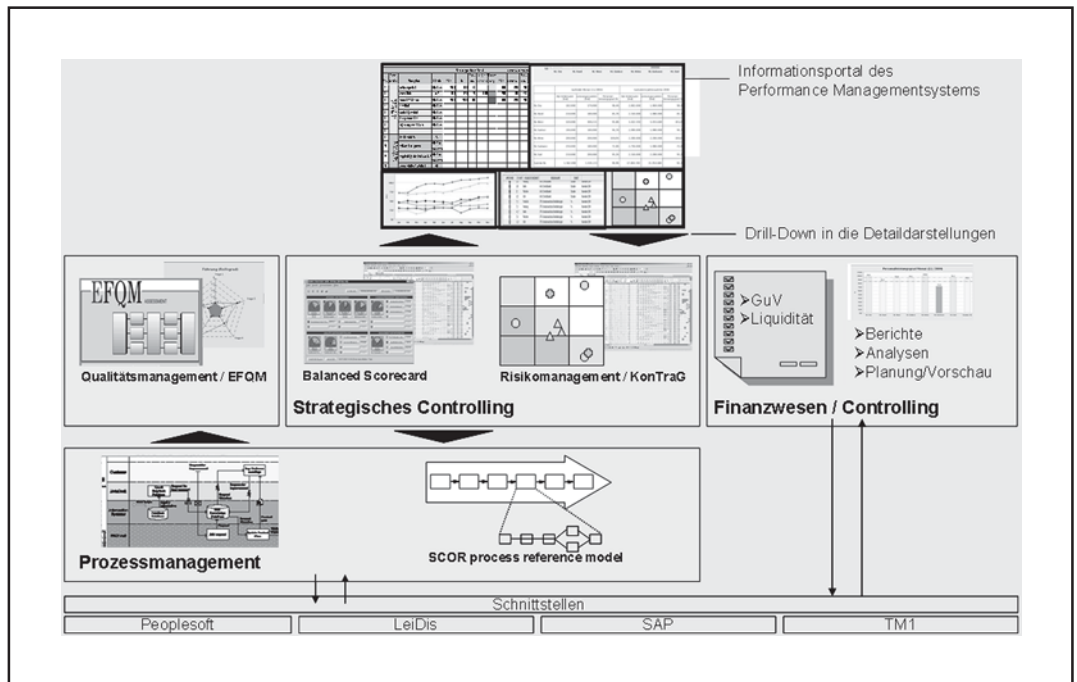
Vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Überlegungen ist ein umfassendes Integrationskonzept entwickelt worden, mit dessen Hilfe Schritt für Schritt die administrativen Prozesse optimiert und Einsparungen realisiert werden können. In Bild 1 (S. 24) ist das Integrationskonzept für die Entwicklung des Performance Managementsystems dargestellt, welches bereits in Teilen realisiert und deutschlandweit implementiert wurde.

Das Performance Managementsystem integriert die verschiedenen kaufmännischen und strategischen Werkzeuge und stellt alle relevanten Informationen über das Intranet zur Verfügung. Zusätzlich können durch das System automatisch Berichte generiert werden, die sich jeweils auf den aktuellen Datenbestand beziehen.

In der aktuellen Ausbaustufe des Systems sind über ein Informationsportal unternehmensweit alle kritischen Kennzahlen der Balanced Scorecard in aggregierter Form einzusehen. Zusätzlich zu den BSC-Kennzahlen sind zukünftig alle zentralen Qualitätskennzahlen sowie detaillierte Finanz- und Controllingkennzahlen über das Informationsportal zugänglich. Weiterhin werden hier zukünftig Unternehmensrisiken in einer Risikomatrix sowie der Status von Maßnahmen bzw. der Sanierungsprojekte angezeigt.



**Dr. Anja Kleine-Wilde**  
Ebcot Business Solutions GmbH  
Tel.: +49 2 41/40 91-5 80  
E-Mail: anja.kleine-wilde@ebcot.de



**Bild 1**  
Integrationskonzept des Performance Managementsystems

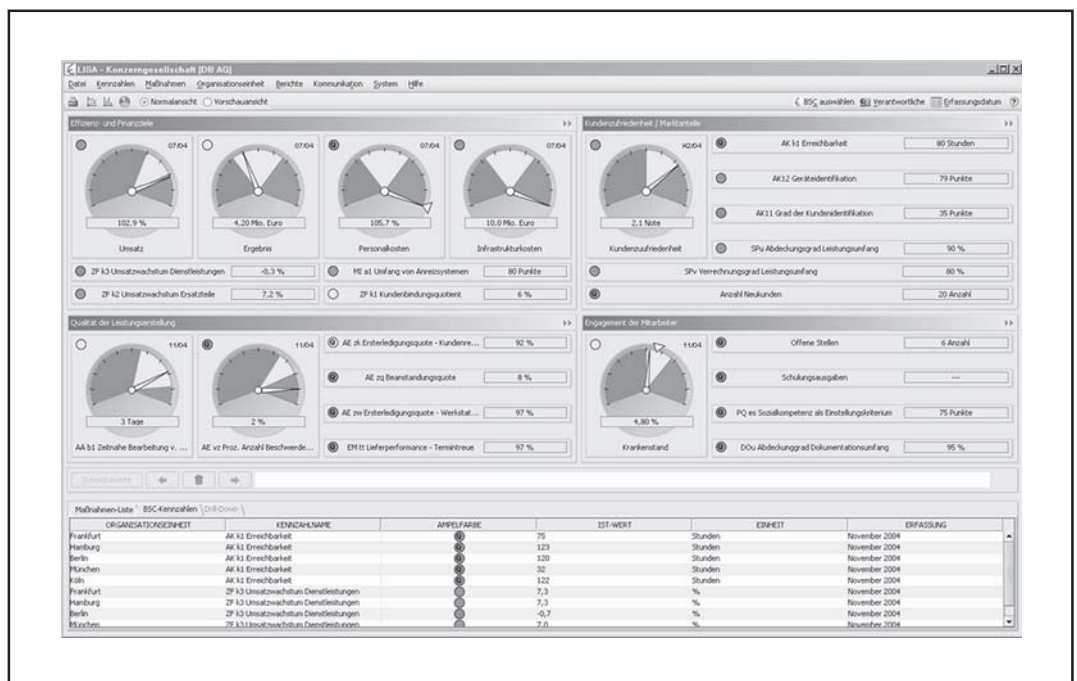
Über eine Drill-down Funktion kann der Detaillierungsgrad der Informationen sukzessive erhöht werden, wobei ggf. im Hintergrund auf unterschiedliche Anwendungen zurückgegriffen wird. Die Datenqualität und -aktualität ist für die Akzeptanz eines Performance Managementsystems von zentraler Bedeutung. Aus diesem Grund ist eine direkte Anbindung von Primärsystemen über Schnittstellen von hoher Be-

deutung. Nur durch eine technische Anbindung kann letztlich die geforderte Datenqualität gewährleistet und der Pflegeaufwand für das System gering gehalten werden.

**Umsetzung.** Gemeinsam mit dem Forschungsinstitut für Rationalisierung (RWTH Aachen) sowie deren Spin-Off Ebcot GmbH erfolgte die sukzessive Realisierung des Konzeptes, wobei auf die bestehenden

Systeme des Unternehmens über Schnittstellen zurückgegriffen wurde. Eine der zentralen Ansichten des Performance Managementsystems ist das Managementcockpit (siehe Bild 2), welches für ca. 220 Organisationseinheiten auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens individuell eingerichtet wurde. Im Managementcockpit sind auf der Basis des Balanced Scorecard Konzeptes alle relevanten Kennzahlen mit Hilfe von

**Bild 2**  
Managementcockpit (Beispieldarstellung)





Tachometern in ihrer Kritikalität abgebildet. Analysefunktionen, wie z. B. Korrelationsanalysen, Benchmarking oder Vorschauanzeigen, geben den Führungskräften aussagekräftige Informationen über die Entwicklungen in ihrem Verantwortungsbereich. Eine integrierte Maßnahmenverwaltung zeigt zudem auf, welche Aktivitäten zur Verbesserung der Situation ergriffen wurden.

Für die Betreuung und Steuerung der dezentralen Instandhaltungsteams ist es erforderlich, dass alle Daten für die Führungskräfte in den Regionen leicht zugänglich sind und die im System hinterlegten Ziele in die persönlichen Zielvereinbarungen übernommen werden. Über eine entsprechende Zugriffsberechtigung können von allen Führungskräften die Scorecards eingesehen bzw. Werte auf einfache Weise manuell eingegeben werden.

Aktuell wird ein Berichtsmodul implementiert, mit dessen Hilfe beliebige Managementreports automatisch erstellt werden können. Bild 3 zeigt beispielhaft die Möglichkeiten der automatischen Berichterstellung. Hierdurch ergeben sich deutliche Vereinfachungen in den administrativen Prozessen, da eine Viel-

zahl von Daten nicht mehr wie bislang manuell verdichtet und grafisch aufbereitet werden müssen.

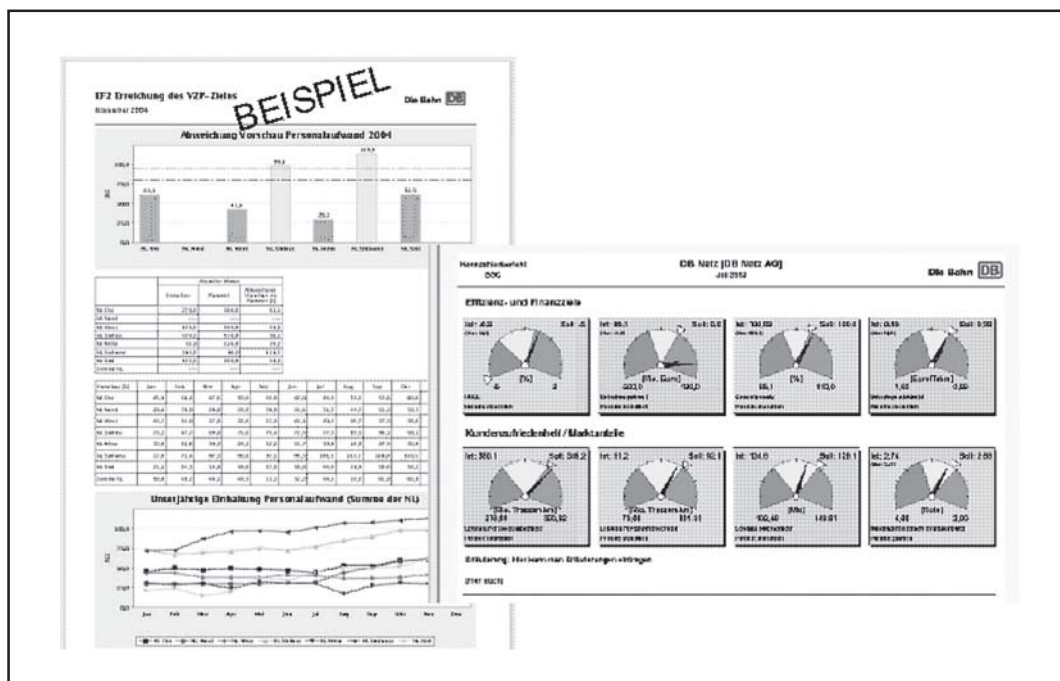
**Ergebnisse.** Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die Einführung eines Performance Managementsystems mit einem nicht zu unterschätzenden Aufwand verbunden ist, der sowohl im technischen wie auch im konzeptionellen Bereich liegt. Die Nutzer des Systems, d. h. die Führungskräfte, müssen intensiv involviert und während der Einführung begleitet werden, um eine entsprechende Akzeptanz zu erwirken. Die Konsequenz ist, dass die Implementierung eines solch umfassenden Systems in der Regel sukzessive vorzunehmen und die Einführung langfristig zu betreiben ist. Mit aktuell ca. 600 aktiven Nutzern hat das Performance Managementsystem in den vergangenen zwei Jahren eine weitreichende Akzeptanz erfahren, die weiterhin kontinuierlich zunimmt. Hierbei kommen zunehmend Anregungen von den Nutzern selbst, die weitere administrative Prozesse automatisieren und damit den Funktionsumfang des Systems erweitern wollen.

Durch die Verbindung mit den persönlichen Zielvereinbarungen ge-

lingt es nachhaltig, die Bedeutung der Kennzahlen aufzuzeigen und ein Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter so zu fördern, dass auf allen Ebenen ein Beitrag zu Zielerreichung erzielt wird. Letztlich gelingt es dadurch, die Unternehmensstrategie pragmatisch und konkret umzusetzen und gleichzeitig den Aufwand für die administrativen Prozesse gering zu halten.

Das mögliche Einsparungspotenzial durch die Automatisierung von Berichts- und Analyseprozessen ist beträchtlich. Dieser erkennbare Einspareffekt wird in Zukunft noch stärker in den Mittelpunkt rücken, da angestrebt wird, weitere Berichte über das System automatisch zu erstellen.

Die durch Datenschnittstellen erreichte Aktualität und Verfügbarkeit von Kennzahlen hat dazu geführt, dass die Systeminformationen in nahezu allen Unternehmensbereichen als Datenbasis für Besprechungen und Entscheidungsprozessen herangezogen werden. Dadurch hat sich das Performance Managementsystem zu dem zentralen Instrument zur Unterstützung von Führungs- und administrativen Prozessen entwickelt.



**Bild 3**  
Beispiel automatisch generierter Berichte