



UdZ

2/2006

Unternehmen der Zukunft

FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung

Schwerpunktthema:

/ Dienstleistungsmanagement

Foto: InfraServ KNAPSACK



www.fir.rwth-aachen.de

Inhaltsverzeichnis

Schwerpunktthema

Dienstleistungsmanagement am FIR	4
Empirische Ergebnisse zum Status quo im Dienstleistungssektor	6
Standard:IS: Dienstleistungsstandards in erfolg- reichen Internationalisierungsstrategien	10
Wissensmanagement in virtuellen Unterneh- men zur Effizienzsteigerung des Service	13
Steigerung der Effizienz im Produktionsanlauf Proaktive Anlaufsteuerung in der Automobilindustrie	16
Service-Engineering in Netzwerken: Ein Meta-Prozess	20
ServCHECK: Diagnosetool für Serviceorganisationen	24
Lean Services – Effiziente Strukturen für erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen	28
Master of Business Administration (M.B.A.) Service-Management	29
Zertifikat für professionelles Dienstleistungsmanagement	31
InCoCo-S: Innovation, Coordination and Collaboration in Service Driven Manufac- turing Networks	32

Strategisch Innovieren: Maßgeschneiderte Innovationsstrategien mit System	36
Risikomanagement leicht gemacht	39
Effiziente Fremdinstandhaltung auf der Basis einer guten Zusammenarbeit	42
Effiziente Verbesserungsmaßnahmen in der Instandhaltung	46

Meldungen/Veranstaltungen

SCC-Center und Trovarit AG schließen Partnerschaft	49
13. Aachener ERP-Tage erfolgreich	50
Buchneuerscheinung: Produktionsplanung und -steuerung	56

UdZ-Rubriken

Editorial	3
Personalia	52
Pressespiegel	53
Literatur aus dem FIR	54
Veranstaltungskalender	56

Impressum

UdZ – Unternehmen der Zukunft
FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation
und Unternehmensentwicklung
7. Jg., Heft 2/2006, ISSN 1439-2585
„UdZ – Unternehmen der Zukunft“ informiert mit Unter-
stützung 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 2 41/4 77 05-0
Fax: +49 2 41/4 77 05-1 99
Email: 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.-Ing. Gerhard Gudergan (Dienstleistungsmanagement)
Dipl.-Ing. Peter Laing (Informationsmanagement)
Dipl.-Ing. Carsten Schmidt (Produktionsmanagement)

Redaktion, Satz, Layout und Database Publishing
Olaf Konstantin Krueger, M.A. (Informationsmanagement)
Tel.: +49 2 41/4 77 05-5 10
Email: OlafKonstantin.Krueger@fir.rwth-aachen.de,
redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de
School of Communication, Information and New Media
University of South Australia, Adelaide SA 5001 Australia
Ph.: +61 8 8302 4656, Email: office@m-publishing.com

Design
Birgit Kreitz, FIR, Tel.: +49 2 41/4 77 05-1 53

Bildnachweis
Soweit nicht anders angegeben, FIR-Archiv

Anzeigenpreisliste
Es gilt Tarif Nr. 3 vom 01.03.2005

Druck
Kuper-Druck GmbH
Eduard-Mörke-Straße 36, D-52249 Eschweiler

Copyright
Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schrift-
liche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Sys-
teme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden

Weitere Literatur im Web
www.fir.rwth-aachen.de/service

Innovationsfähigkeit und -bereitschaft bei IT-Unternehmen besonders ausgeprägt

Empirische Ergebnisse zum Status quo im Dienstleistungssektor

Das Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen hat gemeinsam mit der IMG GmbH eine Umfrage mit Führungspersonen aus dem Dienstleistungsbereich durchgeführt. Ziel der Umfrage war die Ermittlung des Status quo im Bereich industrieller Dienstleistungen. Neben der Bestätigung bekannter Tendenzen, wie dem Trend hin zu schlanken Organisationsstrukturen und der zunehmenden Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation, konnten auch neue Erkenntnisse gewonnen werden. So scheinen beispielsweise Unternehmen der IT-Branche, im Hinblick auf ihre angebotenen Dienstleistungen, innovationsbereiter und -fähiger zu sein als Maschinenbauunternehmen.

Die Umfrage zum Status quo des Dienstleistungssektors wurde auf dem Service-Kongress 2005 des Kundendienst-Verbandes Deutschland e. V. durchgeführt. Es wurden Führungspersonen des Dienstleistungsbereichs aus insgesamt 55 Unternehmen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit und Größe befragt. Rund ein Viertel der Unternehmen stammt aus der IT-Branche, knapp 20 % aus der Maschinenbau-Branche, die Logistik-Branche war mit 10 % vertreten. Weitere Branchen waren die Mess-, Steuer- und Regelungstechnik sowie die Medizintechnik. Von den befragten Unternehmen beschäftigen über ein Viertel mehr als 10.000 Mitarbeiter, knapp 30 % 100 bis 500 Mitarbeiter und lediglich 12 % der Unternehmen weniger als 100 Mitarbeiter.

Branchenunabhängig bestätigten die meisten Unternehmen, dass der Wettbewerb auf den Dienstleistungsmärkten ausgesprochen hart ist.

Im Folgenden werden nun einige Tendenzen aufgezeigt, mit denen die befragten Unternehmen versuchen, den wettbewerblichen Herausforderungen zu begegnen. Einem großen Teil der Unternehmen gelang es so, einen zufrieden stellenden wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen (siehe Bild 1, Seite 7).

Hohe Problemlösungskompetenz durch Komplettlösungen

Das Leistungsangebot, mit dem die Märkte bedient werden, setzt sich in erster Linie aus Komplettlösungen anstelle von Einzellösungen zusammen. Über 80 % der befragten Unternehmen bieten ihren Kunden standardmäßig – in sehr hohem bis ausgesprochen hohem Umfang – Komplettlösungen anstelle von Einzellösungen an (siehe Bild 2, Seite 7). Zudem sehen über 85 % der befragten Unternehmen ihre Stärke darin, die

Kundenprobleme mit ihren Dienstleistungen zuverlässig und in einer konstant hohen Qualität lösen zu können. Dabei scheinen die Umfrageergebnisse die These, dass das Angebot umfassender Komplettlösungen notwendige Voraussetzung für eine hohe Lösungskompetenz und Qualität der Dienstleistungen ist, zu bestätigen. Die hohe Qualität der angebotenen Leistungen ist nach Angaben der Unternehmen eine Reaktion auf den starken Wettbewerb im Dienstleistungsbereich. Die Differenzierung über den Preis ist häufig nicht mehr möglich, sodass eine hohe Qualität und Lösungskompetenz für die nachhaltige Differenzierung von den Wettbewerbern ausschlaggebend ist.

Erfolgreicher Export von Dienstleistungen

Das Ausmaß der Geschäftsaktivitäten im Ausland ist bei 70 % der befragten Unternehmen sehr hoch bis ausgesprochen hoch. Darüber hinaus erzielen zwei Drittel der Unternehmen einen maßgeblichen und über 40 % einen sehr großen Anteil ihres Umsatzes im internationalen Geschäft. Die internationalen Aktivitäten sind somit keine Investitionstätigkeiten zur Markterschließung mehr, sondern tragen entscheidend dazu bei, den wirtschaftlichen Erfolg im Dienstleistungsgeschäft zu erhöhen. In Bezug auf Größenunterschiede zeigen die großen Unternehmen im Vergleich zu den kleineren deutlich intensivere Geschäftsaktivitäten im Ausland. Kleine und mittlere Unternehmen haben nachwievor Schwierigkeiten, den internationalen Markt erfolgreich mit Dienstleistungen zu bedienen. Mögliche Ursachen für diese Probleme könnten mangelnde finanzielle Mittel, zu wenig personelle Ressourcen sowie fehlendes Know-how sein.

IT-Unternehmen als Innovationssieger

Über 90 % der befragten Unternehmen schätzen den Umfang, in welchem sich ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren maßgeblich mit Innovationen am Dienstleistungsmarkt etablieren konnte, sehr hoch ein (siehe Bild 3). Die hohe Innovationsbereitschaft legt die Vermutung nahe, die Unternehmen hätten die zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors und die Notwendigkeit von Innovationen im zunehmenden Wettbewerb erkannt. Bei der Umsatzerzeugung im Dienstleistungsbereich greifen die befragten Unternehmen grundlegend auf zwei Strategien zurück:

1. Sie erschließen neue Märkte mit existierenden und neu entwickelten Dienstleistungen. Wobei der überwiegende Teil der befragten Unternehmen ausgehend von existierenden Dienstleistungen Lösungen für neue Märkte entwickelt.
2. Sie versuchen, Marktpotenziale vorhandener Märkte durch das Angebot neuer Dienstleistungen auszubauen.

Im Branchenvergleich sind die IT-Unternehmen bei der Etablierung entscheidender Innovationen im Dienstleistungsmarkt innerhalb der letzten fünf Jahre führend. Ein Grund für dieses Befragungsergebnis ist sicherlich die höhere Dynamik des IT-Marktes. Im Vergleich zu Produkten der Maschinenbaubranche haben IT-Produkte häufig kürzere Produktlebenszyklen und damit auch kürzere Innovationsspannen für neue Produkte und Dienstleistungen. Die Maschinenbauunternehmen liegen bei der Etablierung maßgeblicher Dienstleistungsinnovationen und der Erschließung neuer Märkte durch Dienstleistungen hinter den Befragungsergebnissen der anderen Branchen.

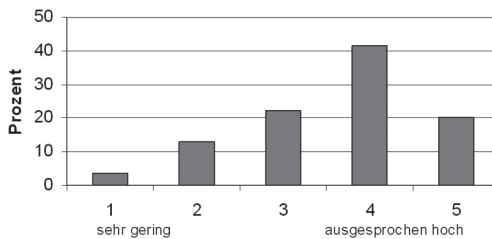


Bild 1
Zufriedenheit mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Dienstleistungsgeschäftes

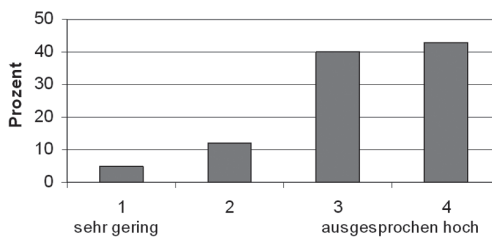


Bild 2
Angebot von Komplettlösungen anstelle von Einzellösungen

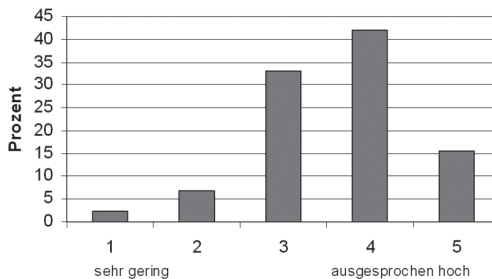


Bild 3
Umfang unternehmens-eigener, entscheidender Innovationen im Dienstleistungsmarkt innerhalb der letzten fünf Jahre



Bild 4
Organisationsunterstützung durch IT-Systeme

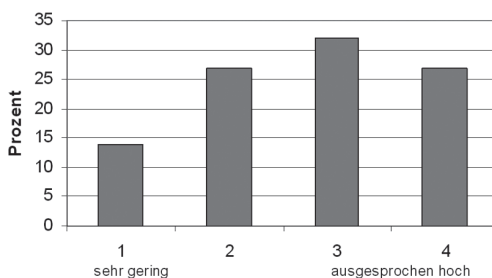


Bild 5
Bekanntheitsgrad des im Unternehmen verfügbaren Wissens

Mangelnde Zielkommunikation im Dienstleistungsbereich

Ogleich das insgesamt hohe Innovationsengagement eine zunehmende Bedeutung des Dienstleistungsbereichs signalisiert, so sind die Ziele und Besonderheiten der wichtigsten Geschäftsfelder, Kunden und Lieferanten in weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen klar kommuniziert. Die Kommunikation der Unternehmensvision ist hingegen bei 80 % der Unternehmen stark ausgebildet. Demnach ist den meisten Unternehmen eine konkrete Operationalisierung der Visionen des Dienstleistungsbereichs in kommunizierbare Ziele noch nicht gelungen.

Organisatorischer Wandel in der Maschinenbaubranche

In der Entwicklung neuer Dienstleistungen sind IT-Unternehmen Vorreiter, im Hinblick auf grundlegende Änderungen in den internen Organisationsstrukturen zeigt sich allerdings ein anderes Bild. Im Branchenvergleich haben in den vergangenen fünf Jahren die Maschinenbauunternehmen die Optimierung interner Prozesse und Strukturen am stärksten vorangetrieben. Als eine mögliche Ursache dieses Branchenunterschieds ist das Alter der Organisationen denkbar. Maschinenbauunternehmen sind häufig länger am Markt vertreten als IT-Unternehmen, sodass die in etablierten Unternehmen gewachsenen Strukturen eine Veränderung und Anpassung an gestiegene Marktanforderungen notwendig machen. Jüngere IT-Unternehmen besitzen indes schon eine den Marktbedingungen angepasste Unternehmensorganisation.

Insgesamt hat über die Hälfte der befragten Unternehmen in den letzten fünf Jahren entscheidende Neuerungen im Bereich der internen Prozesse und Strukturen vorgenommen. Zudem bestätigen zwei Drittel der Unternehmen, dass ihre internen Strukturen durch eine schlanke Organisation gekennzeichnet sind. Der hohe Innovationsaufwand, interne Prozesse und Strukturen schlanker zu gestalten, scheint eine Reaktion auf erhöhte Marktanforderungen zu sein. Vor allem der zunehmende Wettbewerb (z. B. in Form von schnelleren Reaktionszeiten) fordert kürzere Bearbeitungswege und höhere Flexibilität. Schlanke Organisationsstrukturen sind eine Möglichkeit, diesen gestiegenen Marktanforderungen zu begegnen. Dabei gehen diese in über der Hälfte der befragten Unternehmen mit kurzen Hierarchie- und Entscheidungswegen einher, sodass den Projektmanagern eine sehr hohe Entscheidungsautonomie zukommt. Neben den gestiegenen Marktanforderungen kann auch die Einführung neuer Dienstleistungen, in Abhängigkeit von der Leistungsart, eine Ursache für Änderungen in den internen Strukturen sein.

Ohne IT-Systeme geht nichts

Über 60 % der befragten Unternehmen greifen zur Unterstützung ihrer Organisation insbesondere hinsichtlich eines Überblicks über abgeschlossene und laufende Projekte in sehr hohem Maß auf IT-Systeme zurück. Nur bei weniger als 20 % der befragten Unternehmen ist der IT-Einsatz eher gering (siehe Bild 4, Seite 7). IT-Systeme werden somit standardmäßig bereits in großen Teilen des Dienstleistungssektors eingesetzt, wobei ihre Verwendung erwartungsgemäß in der IT-Branche höher als in anderen Branchen ist.

Erfolgsfaktor Mitarbeiterqualifikation

Die Qualität der Leistungserbringung hängt gerade im Dienstleistungssektor neben den Organisationsstrukturen entscheidend von den Fähigkeiten der Mitarbeiter ab, wobei der überwiegende Teil der befragten Unternehmen in der Dienstleistungserbringung Expertenwissen für ausgesprochen wichtig hält. Folgerichtig hat die gezielte Motivation und Weiterbildung der Mitarbeiter bei den Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert. Zwei Drittel der Unternehmen bieten somit in sehr hohem Ausmaß Programme für die gezielte fachliche Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter an. Für die Entwicklung neuer Lösungen im Dienstleistungsbereich halten über 70 % der Unternehmen eine umfangreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit für ausgesprochen wichtig. Hierbei greift über die Hälfte der befragten Unternehmen weitestgehend auf die Arbeit in bereichs- und hierarchieübergreifenden Teams zurück. Job-Rotation über Geschäfts- und Funktionsbereiche hinweg wird hingegen eher selten eingesetzt.

Mit der Größe schwindet die Transparenz

Über die Hälfte der befragten Unternehmen glauben, das im Unternehmen verfügbare Wissen in großem Umfang zu kennen (siehe Bild 5, Seite 7). Die restlichen befragten Unternehmen – knapp 50 % – kennen das im Unternehmen vorhandene Wissen nur in geringem oder normalem Ausmaß. Dabei wird Wissen als bekannt angenommen, wenn das Unternehmen Kenntnis über das Wissen der einzelnen Mitarbeiter und ihrer Standorte besitzt. Der Bekanntheitsgrad des im Unternehmen verfügbaren Wissens scheint hierbei in unmittelbarem Zusammenhang zur Unternehmensgröße zu stehen.

Die Transparenz, welcher Mitarbeiter über welches Wissen verfügt und wo der Mitarbeiter zu finden ist, nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße ab. Dass fast die Hälfte der befragten Unternehmen über das Wissen ihrer Mitarbeiter, einen der wichtigsten Faktoren in der Dienstleistungserbringung, keine ausreichende Kenntnis hat, deutet auf einen

starken Handlungsbedarf hin. Dieser mangelnden Transparenz über das im Unternehmen verfügbare Wissen könnte durch Maßnahmen des Wissensmanagements entgegengewirkt werden. Mögliche Instrumente hierzu sind die Stärkung einer offenen Unternehmenskultur und die Einführung von Wissensdatenbanken sowie Wissensträger- und Wissensstrukturkarten.

Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Unternehmen trotz des harten Wettbewerbs im Bereich industrieller Dienstleistungen mit ihrem wirtschaftlichen Erfolg zufrieden sind. Das Dienstleistungsangebot zeichnet sich dabei durch eine hohe Qualität und ein hohes Maß an Lösungskompetenz aus. Qualität und Lösungskompetenz werden durch das Angebot von Komplettlösungen anstelle von Einzellösungen sowie Dienstleistungsinnovationen sichergestellt. Die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft hinsichtlich der in den letzten fünf Jahren angebotenen Leistungen ist bei den IT-Unternehmen im Vergleich zu anderen Branchen besonders ausgeprägt.

Ein großer Teil der befragten Unternehmen erzielt mittlerweile einen maßgeblichen Teil ihres Umsatzes im Ausland. Folglich scheint es, als hätten die Unternehmen die richtigen Strategien gefunden, angemessen auf den Wettbewerb und die zunehmende Internationalisierung zu reagieren. Grundlegende Ansätze zur Umsatzsteigerung auf dem Dienstleistungsmarkt sind die Erschließung neuer Märkte und das Angebot neuer Leistungen auf bekannten und neu erschlossenen Märkten.

Die internen Prozesse und Strukturen betreffend zeigt sich unter den befragten Unternehmen eine Tendenz zu schlanken Organisationsstrukturen mit kurzen Entscheidungswegen, in denen die Projektleiter eine weitgehende Entscheidungsautonomie haben. Im Branchenvergleich hat sich die Organisation der Maschinenbauunternehmen

in den letzten fünf Jahren am stärksten gewandelt.

Der hohen Bedeutung der fachlichen und sozialen Kompetenz der Mitarbeiter des Dienstleistungsbereichs wird im überwiegenden Teil der befragten Unternehmen durch ausgeprägte Aus- und Weiterbildungsangebote Rechnung getragen. Trotzdem scheint vor allem im Bereich des Wissensmanagements Handlungsbedarf zu liegen, da der Bekanntheitsgrad des Wissens der einzelnen Mitarbeiter nicht so hoch ausfällt, wie die Bedeutung des Mitarbeiter-Know-hows im Dienstleistungssektor vermuten lässt. Vermehrt großen Unternehmen mangelt es an ausreichender Transparenz über das Wissen ihrer Mitarbeiter. █



Dipl.-Ing. Andreas Hauser
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am FIR im Bereich
Dienstleistungsorganisation Arbeits-
schwerpunkte: Wissensmanagement,
Performance Management
Tel.: +49 2 41/4 77 05-2 27
Email: Andreas.Hauser@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Kff. Nora Rühmann
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am FIR im Bereich
Dienstleistungsorganisation
Arbeitsschwerpunkte:
Teleservice, IT-Dienstleistungen
und Wissensmanagement
Tel.: +49 2 41/4 77 05-2 39
Email: Nora.Ruehmann@fir.rwth-aachen.de