



UdZ

2/2008

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 Partnern und Kunden zum erfolgreichen Lösungsanbieter 4

Lösungen für die Industrie
Das FIR-Beratungsangebot im Dienstleistungsmanagement 7

CC-IH – das Competence Center Instandhaltung am FIR
Ihr kompetenter Partner in allen Fragen rund um die wertorientierte Instandhaltung 12

High Performance Manufacturing – Collective Research Network
Dem internationalen Wettbewerb durch neue Produktionsstrategien begegnen 15

TPM-Navi
Das Konzept zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Instandhaltung bei kleinen und mittleren Unternehmen 18

Das Centre of Excellence for TPM (CETPM)
Ein Partner des FIR-Competence Center Instandhaltung stellt sich vor 23

EURENSEAM – The European Research Network for Strategic Engineering Asset Management
FIR ist Mitbegründer des europäischen Forschungsnetzwerkes im Bereich Instandhaltung und strategisches Anlagenmanagement 24

Reliability Excellence – ein Erfolgsfaktor für die kontinuierliche Prozessindustrie
Weltweite Studie von McKinsey&Company gemeinsam mit dem FIR und WZL zur Identifikation der Performancepotenziale einer zuverlässigkeitsorientierten Unternehmensführung 26

Smart Solutions – Innovationen mit Dienstleistungen für die Medizintechnik erfolgreich umsetzen
Die organisatorische Implementierung dienstleistungsorientierter Leistungssysteme 28

IH-Mix-Id: Erweiterter RCM-Ansatz für optimale Instandhaltungsstrategien
Von der Theorie zur Praxis: Anwendung der Forschungsergebnisse des Projektes IH-Mix-Id bei einer Pilotanlage der Isola GmbH 32

Optimierungspotenziale der europäischen Normung und Standardisierung
Fakten, Trends und Zukunftsszenarien zur europäischen Normungs- und Standardisierungslandschaft 36

Standard: IS: Dienstleistungsstandards in erfolgreichen Internationalisierungsstrategien
Ergebnisse einer Studie zum Status Quo der internationalen Dienstleistungsstandardisierung im Maschinen- und Anlagenbau 42

StarLog: Transparenz für Dienstleistungen in der Transport- und Kontraktlogistik
Entwicklung eines Standards zur Klassifizierung, Spezifikation und Bewertung logistischer Dienstleistungen im Wirtschaftsverkehr 47

Service Pricing – gerade für industrielle Dienstleistungen ein immens wichtiger Erfolgsfaktor
Das FIR gründet den Expertenarbeitskreis Service Pricing 50

Gestaltung und Management komplexer Leistungssysteme
Zukunftskonzepte für Maschinen- und Anlagenbauer 52

Hybride Produkte und deren Kommunizierung
FIR koordiniert Fokusgruppe im Förderschwerpunkt „Integration von Produktion und Dienstleistung“ 55

TechPro: Wettbewerbsvorteile durch integrierte Leistungssysteme
Informationsmodell für Tele-Service gestützte Instandhaltung 57

FIR-Produkte: Assess und Assist
Passgenaue Lösungen für Ihr Unternehmen 62

Beratung eines IT-Dienstleisters
Das FIR unterstützt das Rechen- und Kommunikationszentrum der RWTH Aachen bei der Erschließung neuer Potenziale 63



Produkte: Assess



FIR Solution Group

LISA 5.0 – Ein Quantensprung
Neue Version bietet mehr Flexibilität und Skalierbarkeit 65

FIR Solution Group
Kompetenznetzwerk aus Forschung und Praxis 68



Qualifikation und Weiterbildung, Veranstaltungen

11. Aachener Dienstleistungsforum: idealer Austausch
Industrielle Dienstleistung: Differenzierend – Modularisiert – Preiswürdig 69

In sechs Tagen zum Industriellen Dienstleistungsmanager
3. RWTH Zertifikatkurs „Industrielles Dienstleistungsmanagement“ 70



Studien, Standards und Publikationen

Fakten und Trends im Service – Ausgabe 2007
Empirische Ergebnisse zu Status Quo und Entwicklungen im Dienstleistungssektor 72

Impressum 76

Literatur aus dem FIR 77

Buchneuerscheinungen 77

Veranstaltungskalender 80



Lösungen für die Industrie

Das FIR-Beratungsangebot im Dienstleistungsmanagement

Neben der anwendungsorientierten Forschung zur Entwicklung neuer Methoden und Konzepte für industrielle Dienstleistungen stellt die individuelle Beratung von Unternehmen das zweite wesentliche Standbein des Dienstleistungsmanagements am FIR dar. Mit der mehr als 20-jährigen Erfahrung an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis hat sich das FIR im Bereich industrieller Dienstleistungen inzwischen zu einem anerkannten Anbieter von unternehmensspezifischen Lösungen für die Industrie entwickelt.

Basierend auf in Forschungsprojekten entwickelten und anschließend in der Praxis erprobten und etablierten Methoden und Tools berät das FIR Unternehmen als Lösungsanbieter hinsichtlich einer effizienteren und effektiveren Gestaltung der Betriebs(re)organisation. Dabei verfolgt das FIR das Ziel, gemeinsam mit seinen Kunden ganzheitliche Lösungen für einen nachhaltigen Projekterfolg zu erarbeiten. Die Beratungskompetenzen des FIR umfassen in einem ganzheitlichen Ansatz die in Bild 1 dargestellten Kompetenzfelder.

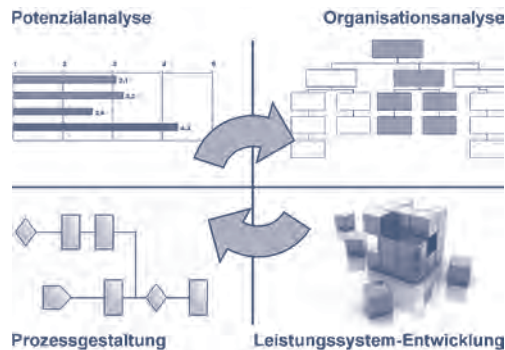


Bild 1 Kompetenzfelder des FIR-Dienstleistungsmanagements

Die Analyse des Entwicklungspotenzials eines Unternehmens sowie der Organisationsstrukturen bildet zusammen mit der Entwicklung des Leistungssystems und der Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse einen in sich geschlossenen Kreis zur systematischen Optimierung eines Unternehmens. Im Folgenden werden sowohl das grundsätzliche Vorgehen des FIR in Beratungsprojekten als auch die spezifischen Kompetenzen und Methoden des FIR in den unterschiedlichen Beratungsphasen beschrieben.

kundenspezifische Lösungen unter Verwendung variabler Hilfsmittel konfiguriert und angeboten werden.

Die Beratungskompetenzen des Bereiches Dienstleistungsmanagement umfassen sowohl die Gestaltung und Vermarktung von Produkt-Dienstleistungs-Systemen als auch die Realisierung einer professionellen Leistungserbringung im Sinne einer effizienten und effektiven „Dienstleistungsproduktion“.

Die Beratungsprojekte werden entlang der in Bild 3 dargestellten etablierten Vorgehensweise durchgeführt. Zu jeder Phase existieren eine Reihe von Methoden und Tools, die entsprechend der jeweiligen Rahmenbedingungen und spezifischen Kundenanforderungen eingesetzt werden. Dies bietet den Unternehmen den Mehrwert, dass nicht einzelne standardisierte Methoden ohne Rücksicht auf die unternehmensbezogenen Erfordernisse im Projekt eingesetzt, sondern



Bild 2 Workshop mit Industriepartnern



Bild 3 Vorgehen in Beratungsprojekten

Service Engineering – Entwicklung von Leistungssystemen

Produkt-Dienstleistungs-Systeme sind komplexe Leistungssysteme, in denen Mitarbeiter, physische Produkte und Dienstleistungen eng verzahnt zusammen wirken, um dem Kunden nicht nur eine singuläre Leistung, sondern eine komplexe Problemlösung zur Verfügung zu stellen. Die Gestaltung und Vermarktung solcher kundennutzenorientierter Leistungssysteme stellt moderne Industrieunternehmen vor vielfältige strukturelle und organisatorische Herausforderungen. Im Themenfeld Service Engineering unterstützt das FIR Industrieunternehmen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen. Das Tool „Service Innovation“ ermöglicht in diesem Zusammenhang die detaillierte und individuelle Positions- und Potenzialbestimmung eines Unternehmens sowie die Überführung der Analyseergebnisse in einen Maßnahmenplan (vgl. Bild 4).

Innerhalb der darauf folgenden Konzeptions- und Reorganisationsphase umfasst das Beratungsangebot die Gestaltung des Leistungsprogramms mit einem komplexitätsorientierten Ansatz. Dazu zählt neben dem Management des Leistungsportfolios insbesondere dessen Modularisierung. Auch wird eine praxiserprobte Methodik eingesetzt, die es erlaubt, in einem systematischen Prozess Teilleistungen zu identifizieren, zueinander in Beziehung zu setzen und anschließend zu passenden Modulen zusammenzufassen (vgl. Bild 5).

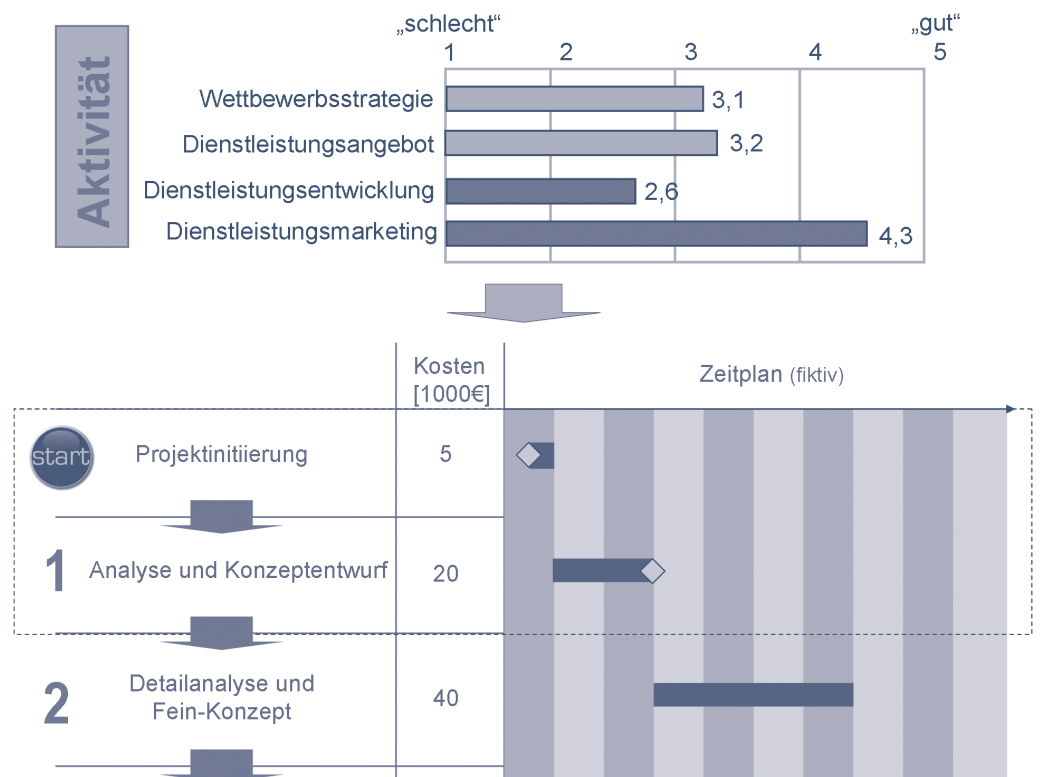
Ebenfalls große Kompetenz besitzt das FIR hinsichtlich der systematischen Entwicklung neuer Leistungssysteme. Kern der beratenden Tätigkeit ist hier die Reorganisation des Service Engineering auf der Prozessebene. Aufbauend über eine Quer- und Längsschnittanalyse des Entwicklungsbereiches werden die Aufgabenprofile der Mitarbeiter auf den Entwicklungsprozess abgestimmt. Gleichzeitig erfolgt eine kundenindividuelle Optimierung des Entwicklungsprozesses selbst (vgl. Bild 6).

Abgerundet wird das Angebot durch Unterstützung im Bereich Marketing/Vertrieb. Die Kompetenzen in diesem Bereich umfassen die kundenspezifische Angebotskonfiguration, die Implementierung von Methoden zur Preisfindung sowie das Management von Kundenbeziehungen.

Lean Services – Professionelle Dienstleistungen

Weiterhin unterstützt das FIR Unternehmen bei der Gestaltung, Steuerung und Optimierung ihrer Dienstleistungserbringung. Ziel ist die Entwicklung eines „Lean Services“ zur Professionalisierung des Dienstleistungsmanagements, um Wertschöpfungsprozesse in komplexen Leistungssystemen zu verbessern. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und die gesetzten Ziele erreichen zu können, müssen sich Unternehmen konsequent an kundenorientierter Wertschöpfung orientieren, d. h.

Bild 4
Service Innovation, Positions-/ Potenzialbestimmung und Maßnahmenplan (am Beispiel eines Zulieferers im Automotive-Bereich)



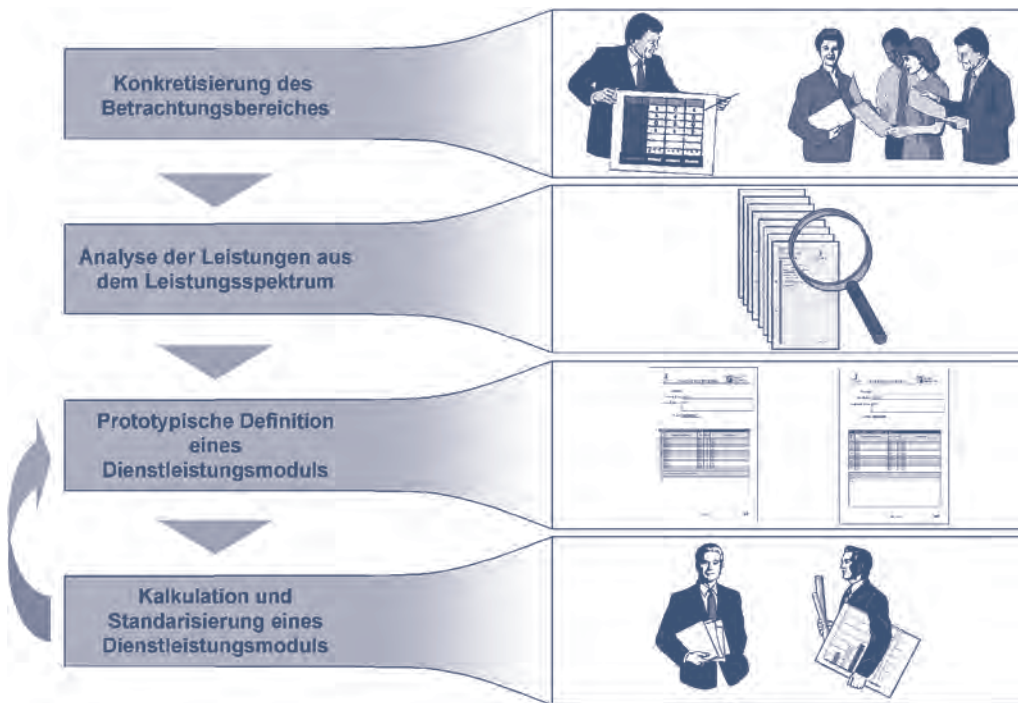


Bild 5
Modularisierung des Leistungsprogrammes

beispielsweise bestehende Defizite ausgleichen und Übererfüllung der Leistung im Sinne des Kundenbedarfs abbauen. Dazu ist es notwendig, komplexe Dienstleistungssysteme leistungsorientiert zu steuern, die Leistung messbar und somit transparent zu machen. Auch hierzu bietet das FIR industriellen Dienstleistern Unterstützung zur Professionalisierung der unternehmensspezifischen Leistungserbringung an. Beginnend mit der fundierten Analyse der Serviceorganisation (ServCHECK) und der darauf aufbauenden Identifikation von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen bis hin zur Entwicklung und Einführung einer wertorientierten Leistungs-

erbringung durch Prozessoptimierung und Anpassung der Organisations- und Steuerungsstrukturen (Service-Performance-Management). Überdies berät das FIR Unternehmen bei der Auswahl betrieblicher Informations- und Kommunikationssysteme zur Unterstützung der Leistungsabwicklung und Leistungsmessung.

Für den Bereich technischer Dienstleistungen hat sich das FIR auf Instandhaltungsplanungs- und -steuerungssysteme (IPS-Systeme) für die Instandhaltung, Servicemanagement-Systeme (SMS) für Serviceorganisationen und mobile IT-Unterstützung spezialisiert. Während der

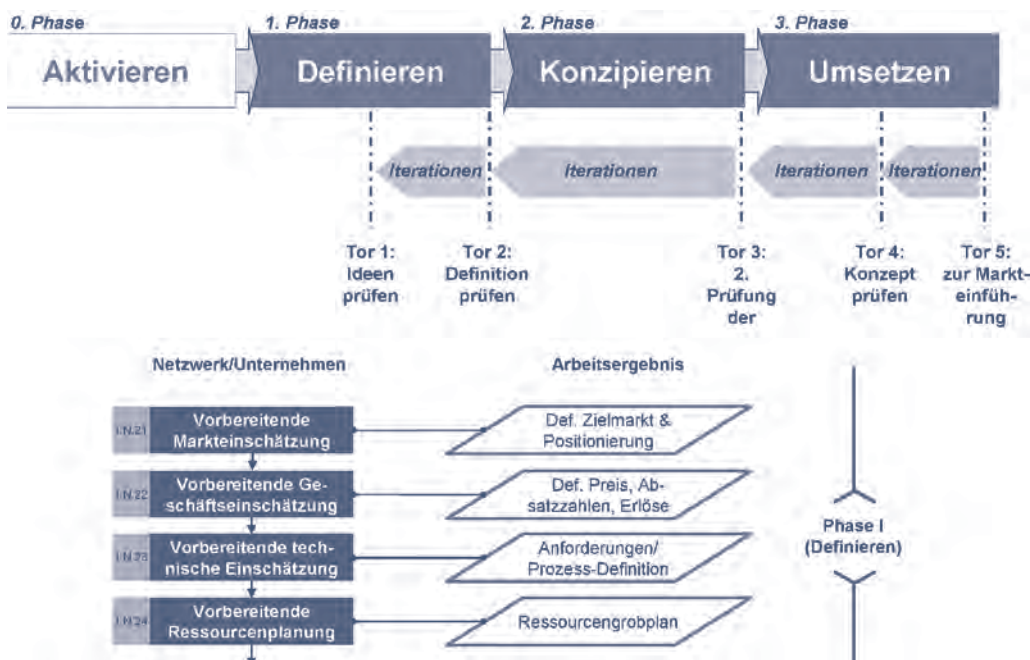
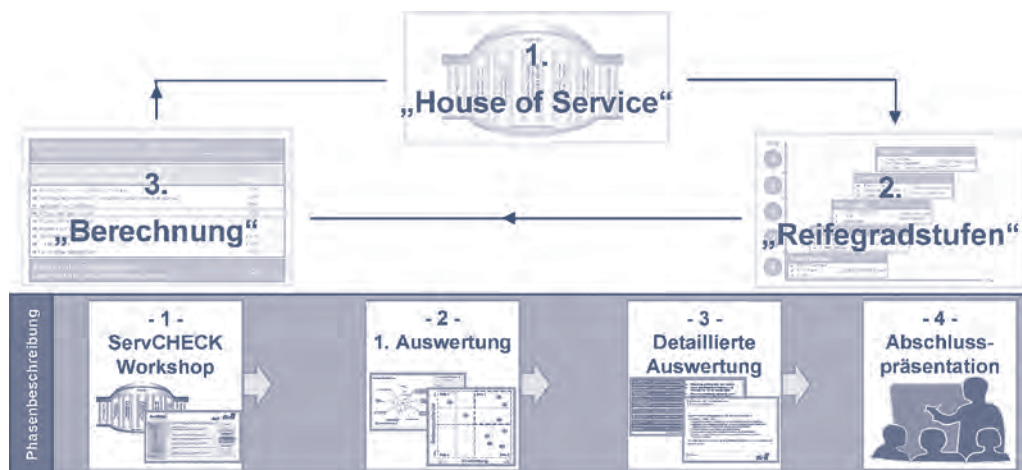


Bild 6
Prozessdesign, Reorganisation der Entwicklung

Bild 7
ServCHECK – systematische Analyse einer Serviceorganisation



Durchführung der Beratungsprojekte werden auch im Bereich „Lean Services“ eine Vielzahl von Tools und Methoden eingesetzt, von denen an dieser Stelle zwei näher vorgestellt werden.

Der ServCHECK unterstützt die systematische Verbesserung der Struktur einer Serviceorganisation durch die Ableitung gezielter Verbesserungsmaßnahmen. Unternehmen sollen so in die Lage versetzt werden, durch gezielte Effizienz- und Effektivitätsverbesserungen ihre eigene Wettbewerbsposition zu festigen und auszubauen sowie die Kundenbindung zu stärken. Grundlage des Tools ist das House of Service, das anhand von neun Gestaltungsfeldern eine Serviceorganisation vollständig beschreibt. ServCHECK baut auf einem bewährten Workshopkonzept auf, in dem alle für den Service verantwortlichen Abteilungen und Verantwortlichen – einschließlich der unterstützenden und administrativen Bereiche eingebunden sind (vgl. Bild 7). Somit ist gewährleistet, dass alle die Leistungs-

erbringung beeinflussende Aspekte analysiert und die richtigen Verbesserungsmaßnahmen identifiziert und umgesetzt werden. Der ServCHECK beinhaltet drei Elemente und liefert im Ergebnis den objektiven Status Quo der Serviceorganisation in Form eines aktuellen Reifegradprofils inklusive des Zielerreichungsgrades und einer Priorisierung der Handlungsfelder für eine gezielte Organisationsverbesserung (vgl. Bild 8).

Nach der Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen ist häufig eine Prozessreorganisation notwendig, um die Leistungsfähigkeit eines industriellen Dienstleisters zu steigern. In der Beratungspraxis des FIR hat sich in diesem Zusammenhang die Nutzung von Referenzmodellen und -prozessen bewährt. Zur Erreichung einer Verbesserung in der Abwicklung von Dienstleistungen ist jedoch zunächst notwendig, die Abweichungen zwischen IST-Situation und den unter Nutzung von Reifegradmodellen definierten SOLL-Prozessen zu bestimmen und beste-

Bild 8
FIR-Priorisierungsmatrix am Beispiel der Serviceorganisation eines Betreibers von Windkraftanlagen

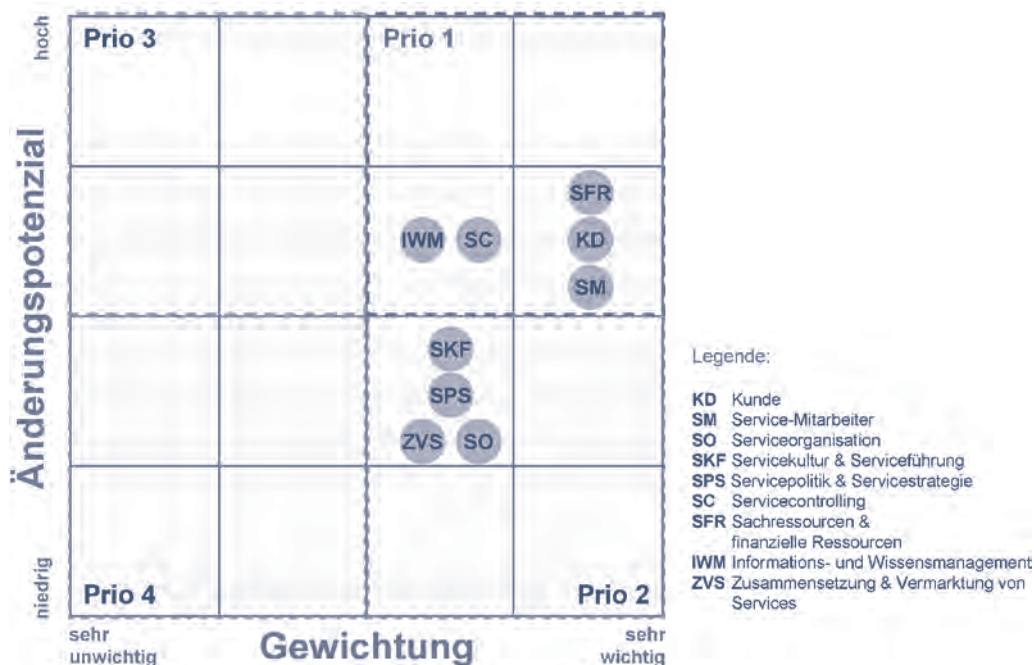




Bild 9
Referenzmodell für die Gestaltung und Optimierung technischer Dienstleistungen am Beispiel eines Instandhaltungsdienstleisters

hende Unvollständigkeiten und Unstimmigkeiten zu eliminieren. Dazu wendet das FIR eine kombinierte Betrachtung in Form einer GAP- und Schwachstellenanalyse an. Mit der GAP-Analyse, einem klassischen Instrument des strategischen Controllings, lassen sich Abweichungen von einem geplanten Zielpfad feststellen. Es werden Probleme und ungewünschte Entwicklungen erkannt. Die Schwachstellenanalyse ist die Untersuchung eines Prozesses und/oder Verfahrensablaufs zum Aufspüren von Schwachstellen und Verfahrensfehlern mit dem Ziel den Prozess bzw. das Verfahren zu optimieren. Als Ergebnis dieses Arbeitsschrittes werden die identifizierten Schwachstellen zusammengefasst und im Hinblick auf ihr Effizienz- und Effektivitätssteigerungspotenzial gewichtet.

Im nächsten Schritt werden die festgelegten Abläufe der Dienstleistungserbringung angepasst und hinsichtlich der zu Projektbeginn definierten Ziele optimiert. Hierzu werden auf Basis der Prozessanalyse die identifizierten Schwachstellen gewichtet und eine Priorisierung vorgenommen. Anschließend erfolgt eine Untersuchung der Prozesse, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Detailabläufe vor dem Hintergrund einer weitgehenden Eliminierung der identifizierten Schwachstellen. Insbesondere sollen die Arbeitsvorbereitung, Ressourcenplanung und Verantwortlichkeiten Berücksichtigung finden. Zur Realisierung einer zielgerichteten Anpassung der Prozessabläufe greift das FIR wiederum auf die in der Praxis erprobten Referenzmodelle für technische Dienstleistungen zurück (vgl. Bild 9). Basis des Referenzmodells sind Analysen der Prozessabläufe bei industriellen Dienstleistungsunternehmen insbesondere im Bereich der Instandhaltung. Neben Gestaltungsempfehlungen für optimierte Geschäfts- und Ablaufprozesse beinhaltet das dargestellte Modell Best-practice-Beispiele europäischer Dienstleistungsunternehmen. Diese methodenbasierte Herangehensweise stellt sicher, dass übergreifende Ablaufverbesserung erzielt wird. Als Ergebnis erhalten die Kunden Prozessbeschreibungen zu den ausgewählten und optimierten Abläufen, die die Basis für die Roll-out-Planung und Implementierung dieser darstellen.

Mit dem dargestellten Leistungsumfang berät das FIR Unternehmen in Form eines individuellen Lösungsangebotes und greift dazu – wie dargestellt – auf eine Vielzahl von in Forschungs- und Beratungsprojekten entwickelten etablierten Methoden und Tools zurück.



Dipl.-Ing. Bert Lorenz
Leiter Fachgruppe Lean Services
Leiter Competence Center Instandhaltung
FIR, Bereich Dienstleistungsmanagement
Tel.: +49 241 47705-225
E-Mail: Bert.Lorenz@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Marc Hübbers
Leiter Fachgruppe Service Engineering
FIR, Bereich Dienstleistungsmanagement
Tel.: +49 241 47705-228
E-Mail: Marc.Huebbers@fir.rwth-aachen.de

Impressum

UdZ – Unternehmen der Zukunft

FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung, 9. Jg., Heft 2/2008, 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.-Ing. Gerhard Gudergan (Dienstleistungsmanagement)

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing (Informationsmanagement)

Dipl.-Ing. Carsten Schmidt (Produktionsmanagement)

Dr. Olaf Konstantin Krueger (Kommunikationsmanagement)

Redaktion

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

Caroline Crott, B.A., FIR, Tel.: +49 241 47705-152

Design, Bildbearbeitung, Satz und Layout

Birgit Kreitz, FIR, Tel.: +49 241 47705-153

Verantwortlich

Dr. Olaf Konstantin Krueger, M.A., FIR, Tel.: +49 241 47705-150

E-Mail: OlafKonstantin.Krueger@fir.rwth-aachen.de

redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de

office@m-publishing.com

Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben, FIR-Archiv

Anzeigenpreisliste

Es gilt Tarif Nr. 6 vom 01.01.2008

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.

Weitere Literatur im Web

www.fir.rwth-aachen.de/service