



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 68

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

Fakten und Trends im Service – Ausgabe 2007

Empirische Ergebnisse zu Status Quo und Entwicklungen im Dienstleistungssektor

Im Jahre 2007 wurde zum ersten Mal die jährliche Studie „Fakten und Trends im Service“ durchgeführt. Sie ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit zwischen dem Kundendienst-Verband Deutschland (KVD) und dem Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e.V. an der RWTH Aachen. Die Studie gibt zunächst in ihrem ersten Jahr einen breiten Überblick über die Markt- und Unternehmenssituation, die unterschiedlichen Handlungsfelder sowie eine persönliche Einschätzung des Erfolgs der befragten Unternehmen. Zielsetzung der Studienreihe „Fakten und Trends im Service“ ist es, eine umfassende Auskunft über den Status Quo sowie zukünftige Entwicklungen in der Dienstleistungsbranche zu geben. Somit werden Informationen für Deutschlands wichtigsten Wirtschaftszweig bereitgestellt, die in dieser Form bisher nicht existieren. Dass mit dem KVD Europas größter Branchenverband als Partner für die Studie gewonnen werden konnte, bürgt für eine breite Befragungsbasis und trägt somit zur hohen Qualität der erhaltenen Informationen bei.

Konzeption

Das Konzept sieht vor, in den kommenden Jahren immer wieder die aktuelle Situation der Unternehmen sowie deren Einschätzung zu Erfolg und Marktentwicklungen abzufragen. Diese Teile der Studie werden durch detaillierte Fragen zu einem jährlich wechselnden Schwerpunktthema ergänzt werden, dass im Jahr 2007 „Service Excellence“ lautete. Operationalisiert wurde diese Themenstellung durch das Abfragen verschiedener „Best Practices“, die in den Unternehmen zur Anwendung kommen. Auf diese Weise können Vergleichsdaten über Unternehmensgruppen, Märkte und Erfolgseinschätzungen zur Verfügung gestellt werden, um so Unternehmen zu befähigen, schnell auf aktuelle Trends und Entwicklungen in den für sie relevanten Märkten zu reagieren.

Der breit angelegte Themenbereich der Studie in diesem Jahr machte es erforderlich, die unterschiedlichsten Themen zu strukturieren und gleichzeitig auch Schwerpunkte zu setzen. Unterschiedliche Ansätze aus Managementforschung und Theorie

bilden die Ausgangsbasis für die Struktur der Studie. Dabei konnte auf das aus über 15 Jahren Managementforschung für Dienstleistungen entwickelte Know-how des FIR zurückgegriffen werden. Maßgeblich ist zudem die ergänzende Einschätzung der Unternehmen, die sich zu einer Mitarbeit im Studienausschuss bereit erklärt haben und damit sichergestellt haben, dass die relevanten und für die Praxis interessanten Aspekte in die Studie aufgenommen wurden.

Für Aufbau und Struktur der Studie finden sowohl der marktorientierte wie auch der ressourcenorientierte Ansatz Berücksichtigung. Grundgedanke des marktorientierten Ansatzes ist die Positionierung im Markt gegenüber den Wettbewerbskräften. Dabei entstehen Wettbewerbsvorteile durch geringere

Kosten oder eine Differenzierung. Ziel der Differenzierung ist, eine aus Sicht des Kunden einzigartige Leistung anzubieten, um so Wettbewerber zu verdrängen. Eine Differenzierung kann durch Produktinnovation oder Marktbearbeitung erfolgen. Genau im zweiten Fall stellt das Angebot

Bild 1
Aufbau und Struktur
der Studie



von Dienstleistungen einen entscheidenden Beitrag dar: Das Angebot von Dienstleistungen ermöglicht es, für den Kunden einzigartige Leistungen und Lösungen zu entwickeln und zu vermarkten.

Der ressourcenorientierte Ansatz basiert auf der Grundthese, dass der Erfolg eines Unternehmens letztlich durch den Einsatz spezifischer Unternehmensressourcen bedingt ist, die anderen Unternehmen nur beschränkt zugänglich sind. Unternehmen sind darüber hinaus erfolgreich, wenn sie es schaffen, einerseits ihre Ressourcen im Vergleich zum Wettbewerb effizienter einzusetzen und andererseits aus den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen Innovationen hervorzubringen. Hierbei handelt es sich um eine grundsätzlich andere Sichtweise als diejenige des marktorientierten Ansatzes, da nämlich nicht mehr der Markt (Outside-In-Orientierung) den Ausgangspunkt der Analyse bildet, sondern die interne Unternehmensseite (Inside-Out-Orientierung). Ergänzt werden diese Perspektiven durch eine systematische Auswahl von Erfolgsfaktoren, deren Berücksichtigung bzw. Anwendung in der Praxis sich in Form der abgefragten „Best Practices“ zeigt. Hilfestellungen bei der Auswahl relevanter Aspekte leisteten vielfach erprobte Managementmodelle und Forschungsergebnisse des FIR sowie nicht zuletzt die Mitarbeit von Unternehmen bei der Konzeption der Studie.

Durchführung

Die KVD Studie „Fakten und Trends im Service 2007“ wurde über einen Zeitraum von drei Monaten im Jahr 2007 durchgeführt. Alle im KVD organisierten Unternehmen wurden angeschrieben und gebeten, an der schriftlichen Befragung teilzunehmen. 119 Unternehmen, vom mittelständischen B2B-Dienstleister bis hin zu internationalen Konsumgüterunternehmen sendeten ausgefüllte und auswertbare Fragebögen zurück, so dass gemessen an vergleichbaren Studien eine hervorragende Rücklaufquote von ca. 10 % erreicht wurde. Die Fragebögen wurden von Serviceleitern, Geschäftsführern und leitenden Mitarbeitern im Service ausgefüllt, wobei die meisten deutlich mehr als fünf Jahre Berufserfahrung haben. Das Prinzip der Befragung beruht auf der Einschätzung der derzeitigen Relevanz sowie der zukünftigen Bedeutung der abgefragten Aspekte.

Ergebnisse

Branchen:

Kennzeichnend für die vorliegende Studie, an der 119 Unternehmen teilgenommen haben, ist die Dominanz von Anbietern produktbegleitender

Dienstleistungen, die rund 80 % der befragten Unternehmen ausmachen. Mit rund 22 % sind die Hersteller aus dem Maschinen- und Anlagenbau am stärksten vertreten, gefolgt von Unternehmen aus der IT-Branche und Büroausrüstern mit gut 15 % Anteil. Insgesamt stellt die vorliegende Studie einen guten Querschnitt über das Servicegeschäft der Mitgliedsunternehmen des KVD dar.

Insgesamt betreiben die teilnehmenden Unternehmen alleine in Deutschland, West- und Südeuropa sowie Nordamerika ca. 12000 Serviceniederlassungen. Damit wird klar, dass Serviceunternehmen sich größten Herausforderungen im Management ihrer Niederlassungs- und Stützpunktnetzwerke stellen müssen.

Märkte:

Die Situation innerhalb der deutschen Industrielandschaft ist in den letzten Jahren durch den verstärkten Wettbewerbsdruck gekennzeichnet, der insbesondere auf die zunehmende Internationalisierung zurückzuführen ist. Die Wettbewerbsposition deutscher Unternehmen ist dabei aufgrund des verhältnismäßig hohen Preisniveaus geschwächt und muss durch Differenzierungsmerkmale verbessert werden. Ein Merkmal mit besonders hohem Abgrenzungspotenzial stellen hierbei Serviceleistungen dar.

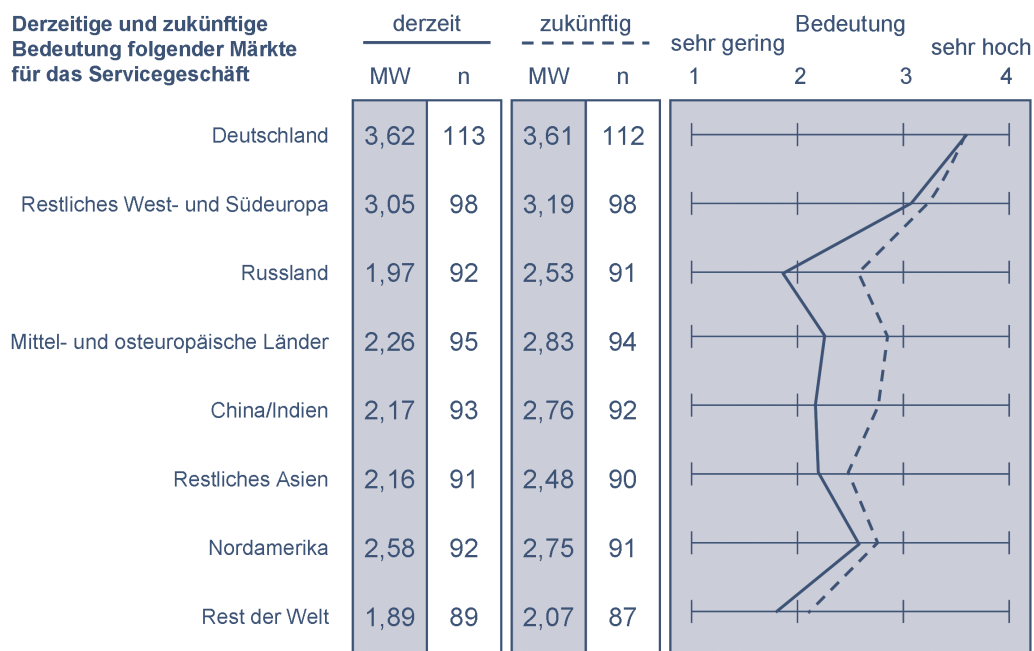
Derzeitig haben „traditionelle“ Märkte wie Deutschland und das übrige Westeuropa die größte Bedeutung. Für die Zukunft wird erwartet, dass die Bedeutung ausländischer Märkte zunehmen wird, wobei die asiatischen und die westeuropäischen Märkte die höchste Bedeutung haben werden (Bild 2, s. S. 74).

Interessant ist, dass der höchste Bedeutungszuwachs für die mittel- und osteuropäischen Märkte sowie Russland zu verzeichnen ist. Im Vergleich dazu verliert der deutsche Markt sogar an Dynamik. Angesichts der zurzeit stark diskutierten Bedeutung des chinesischen Marktes sollten die weiteren internationalen Märkte also nicht aus dem Fokus geraten. Nach Meinung der befragten Unternehmen sind auch die Märkte in Mittel- und Osteuropa sowie in Asien als „Zukunftsmärkte“ anzusehen. Auch wenn diese im Gesamtbild zukünftig nicht die dominante Rolle wie beispielsweise Nordamerika einnehmen werden, wird dort allerdings das größte Wachstum gesehen.

Monetärer und nicht-monetärer Erfolg

Die gestiegene Bedeutung des Service zeigt sich auch in den monetären Ergebnissen. Noch 2003 verbuchten 45 % der Unternehmen einen Umsatz von mehr als zehn Mio. Euro innerhalb Deutschlands. Bei 38 % der Unternehmen lag

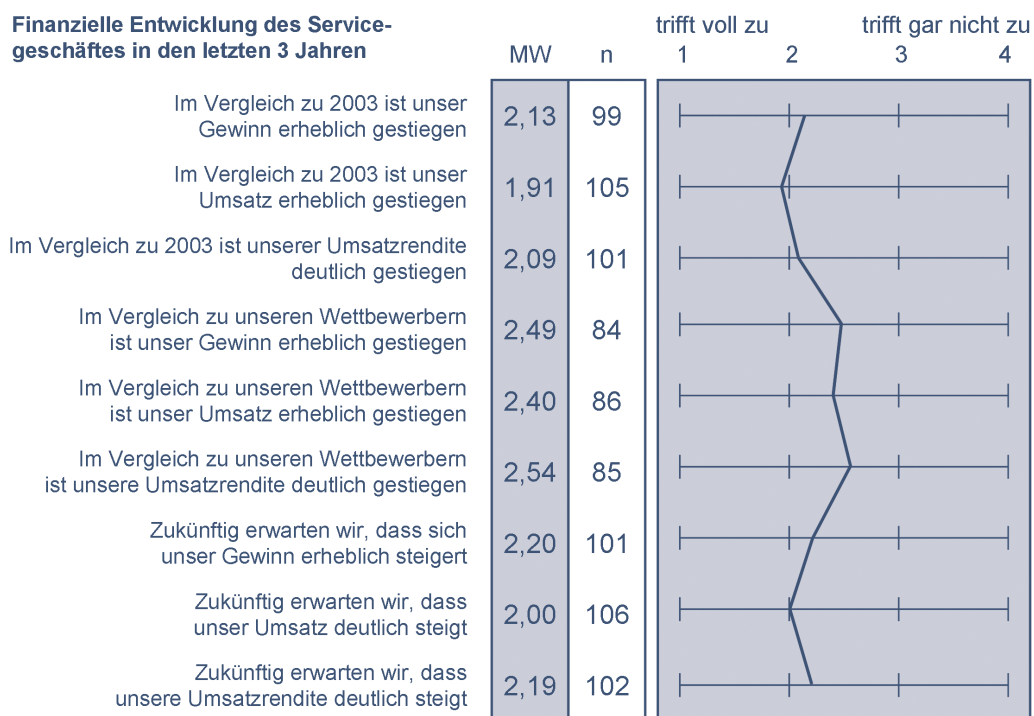
Bild 2
Bedeutung von Märkten für
das Servicegeschäft



der Umsatz zwischen einer und zehn Mio. Euro, während 11 % einen Umsatz zwischen fünf und zehn Mio. Euro erwirtschaftet haben. 2006 ist der Anteil der Unternehmen, die einen Umsatz von mehr als zehn Mio. Euro erwirtschaften, auf 49 % gestiegen, während der Anteil von Unternehmen mit weniger als einer Mio. Euro Umsatz auf 16 % gesunken ist (Bild 3). Für den Weltmarkt zeigt sich ein ähnliches Bild. Bei der erwarteten zukünftigen Entwicklung der monetären Erfolgsgrößen geht man vor allem von einer deutlichen Steigerung der Umsätze aus. Dass das Wachstum bei Gewinn und Umsatzrendite als weniger stark eingeschätzt wird, kann als Indiz für ein kompetitives Umfeld, in dem hohe

Margen schwierig durchzusetzen sind, betrachtet werden. Der nicht monetäre Erfolg beruht gemäß der befragten Unternehmen auf der Erfüllung von Kundenerwartungen, der Markterschließung und der Entwicklung innovativer Lösungen: Als größte eigene Stärke im Vergleich zum Wettbewerb wird die Fähigkeit gesehen, die Kundenerwartungen in Bezug auf neue Serviceleistungen erfüllen zu können. Als weitere Stärke sehen die befragten Unternehmen die Fähigkeit, frühzeitig neue Dienstleistungsmärkte erschließen zu können. Besonders hoch wird die Fähigkeit eingeschätzt, innovative Lösungen für die eigenen Kunden entwickeln zu können. Diesen Stärken wird auch in Zukunft eine hohe Bedeutung beigemessen.

Bild 3
Finanzieller Erfolg
im Servicegeschäft



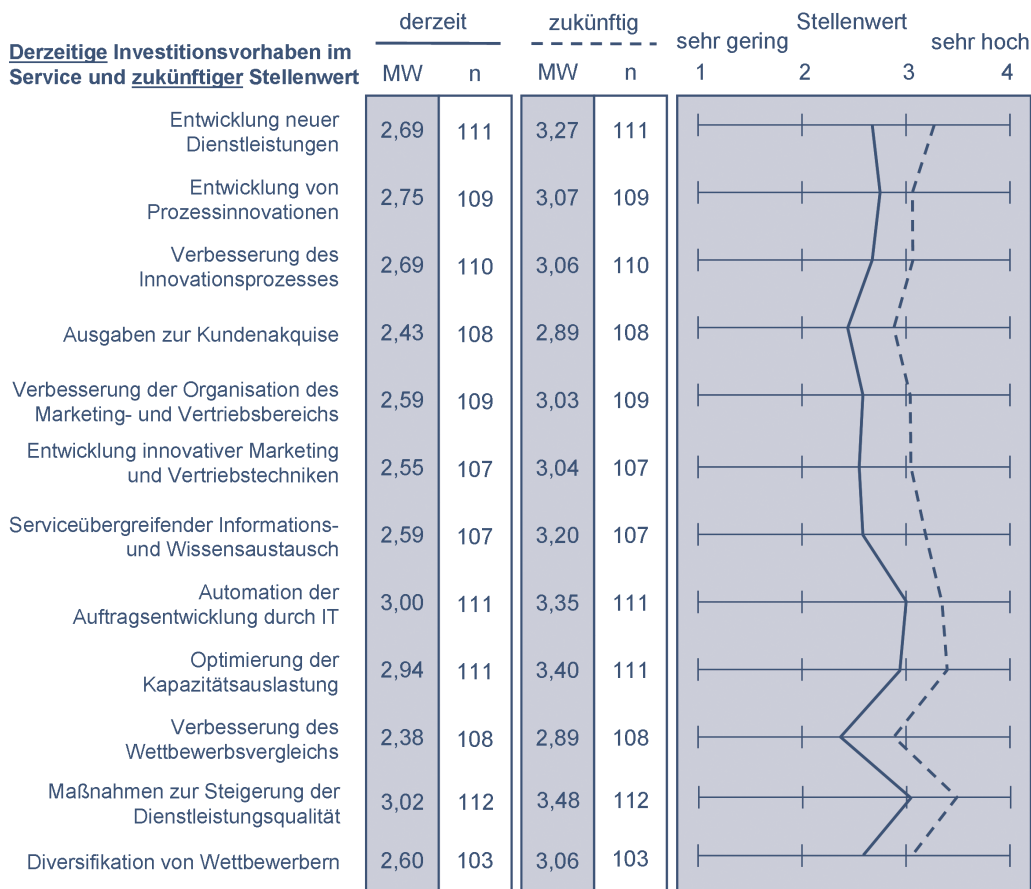


Bild 4
Investitionsvorausschau
im Service

Investitionsprogramme

Die positiven Erfolgswentwicklungen sowie die durchweg positiven Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit führen keineswegs dazu, dass die befragten Unternehmen von Neuerungen Abstand nehmen. Im Gegenteil: Es wird investiert und es soll auch in Zukunft in strategische Programme investiert werden. Derzeitig wird sich vor allem um eine Steigerung der Dienstleistungsqualität und um eine Automation der Auftragsabwicklung durch IT bemüht. Als weitere bedeutsame Investitionsfelder werden die Optimierung der Kapazitätsauslastung und die Entwicklung von Prozessinnovationen genannt. Die oben genannten Felder werden auch in Zukunft von Bedeutung sein. Einen starken Bedeutungszuwachs erfahren darüber hinaus die Felder Entwicklung neuer Dienstleistungen sowie die Entwicklung innovativer Marketing- und Vertriebstechniken (Bild 4).

Innovationsmanagement

Für das Innovationsmanagement im Service existiert derzeit und zukünftig hoher Handlungsbedarf. Derzeitig ist den Unternehmen wichtig, dass für Serviceinnovationen Impulse sowohl vom Kunden als auch aus dem eigenen Unternehmen genutzt werden. Die hohe

Bedeutung des Kunden für den Innovationsprozess spiegelt sich auch darin, dass Kunden auch zukünftig systematisch in die Entwicklung neuer Dienstleistungen eingebunden werden sollen. Die größten Bedeutungszuwächse weisen organisatorische und strategische Aspekte des Innovationsmanagements auf. So sind die befragten Unternehmen der Meinung, dass die genaue Formulierung der Innovationsstrategie am stärksten, um 41 %, an Bedeutung gewinnen wird. Auch die Forderung nach einem eigenständigen Innovationsmanagement nimmt mit einer Zuwachsrate von 35 % verstärkt zu.

Zusammenfassung

„Traditionelle“ Märkte wie Deutschland, Nordamerika und das übrige Westeuropa besitzen aktuell die größte Bedeutung für die befragten Unternehmen. Der höchste Bedeutungszuwachs ist für die mittel- und osteuropäischen Märkte sowie Russland zu verzeichnen.

Die gestiegene Bedeutung des Service zeigt sich auch in den monetären Ergebnissen. Von 2003 bis 2006 ist der Anteil der Unternehmen, die einen Umsatz von mehr als zehn Mio. Euro erwirtschaften, von 45 auf 49 % gestiegen. Es wird von einem weiteren Wachstum auch bei Gewinn und Umsatzrendite ausgegangen.

Investitionen werden derzeit insbesondere getätigt, um eine Steigerung der Dienstleistungsqualität und um eine Automation der Auftragsabwicklung durch IT voranzutreiben. In Zukunft wird darüber hinaus vermehrt in die Entwicklung neuer Dienstleistungen sowie in die Entwicklung innovativer Marketing- und Vertriebsstechniken investiert. Für das Innovationsmanagement im Service existiert aktuell und zukünftig hoher Handlungsbedarf. Derzeit ist den Unternehmen wichtig, dass für Serviceinnovationen Impulse sowohl vom Kunden als auch aus dem eigenen Unternehmen genutzt werden. Die zukünftige Bedeutung eines eigenständigen Innovationsmanagements, einschließlich einer eigenen Innovationsstrategie, wird als hoch erachtet. Die komplette Studie kann online über den Kundendienst-Verband Deutschland bezogen werden (www.kvd.de). Mitglieder des KVD erhalten die Studie zu einem Vorzugspreis.

Ausblick „Fakten und Trends im Service – Ausgabe 2008“

Zurzeit ist die Studie 2008 bereits in Vorbereitung. Der inhaltliche Schwerpunkt wird dabei auf der Bewältigung der Herausforderungen liegen, denen sich gerade deutsche Unternehmen im Hinblick auf die Globalisierung und dem daraus resultierenden Wettbewerbsdruck stellen müssen. Die zugehörigen Fragebögen werden im Juni 2008 ausgegeben, die Ergebnisse der Studie werden auf dem KVD Service Kongress, der am 13. und 14. November 2008 in München stattfindet, vorgestellt.



Dipl.-Ing. Gerhard Gudergan
 FIR, Bereichsleiter Dienstleistungsmanagement
 Tel.: +49 241 47705-202
 E-Mail: Gerhard.Gudergan@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Kfm. Peter Thomassen
 Fachgruppe Service Engineering
 FIR, Bereich Dienstleistungsmanagement
 Tel.: +49 241 47705-204
 E-Mail: Peter.Thomassen@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