



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	ShipExcellence: Benchmarking und Betriebsvergleich in der Partikulierschifffahrt Durch Benchmarking zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Partikulierschiffahrtsunternehmen	44	Erfolgreich mit Kundenlösungen in neuen Märkten Ergebnisse der Dienstleistungsstudie "Fakten und Trends im Service – Ausgabe 2008" ...	74
"Service is King!" – Mit professionellem Dienstleistungsmanagement aus der Krise Unsere Beratungsangebot für Ihr Unternehmen	6	HyProDesign: Zukunftskonzepte für Maschinen- und Anlagenbauer Gestaltung und Management komplexer Leistungssysteme	48	Herausforderung des industriellen Dienstleistungsmanagements von morgen meistern Mit dem "Chief-Service-Manager" in sechs Tagen zum anerkannten Hochschulzertifikat	78
Frischer Wind im Service und After-Sales der Windkraftindustrie Industry-Roundtable "Service for Renewable Energies" (Senergy) gegründet	10	StreetScooter Mit neuen Dienstleistungs- und Geschäftsmodellen für Elektroautos in die Zukunft	52	Automotive Conference 2009 ein voller Erfolg Experten veranschaulichten Wege aus der Krise	79
eCI@ass Das FIR engagiert sich bei eCI@ss im Bereich Logistik und Instandhaltung	12	NeuProPlus: Intelligente Schieneninfrastruktur durch innovative Produktionssteuerungssysteme Neue Wege für die Erschließung von Wirtschaftlichkeitspotenzialen bei der Durchführung von Eisenbahninfrastrukturprojekten	54	Heimkehr aus dem Morgenland FIR-Team "Crazymove" beendet die Allgäu-Orient-Rallye	80
MSCO: Maintenance-Supply-Chain-Optimisation Integriertes Auftragsmanagement für die Ersatzteillogistik mittels IT-Plattform	13	Forschungskooperationen Innovationen fördern, Wettbewerbsfähigkeit sichern	59	 FIR Solution Group Kompetenznetzwerk aus Forschung und Praxis	63
Wertorientierte Instandhaltung mit TPM Mithilfe des Total-Productive-Managements (TPM) können Sie Ihre betriebliche Instandhaltung wertorientiert gestalten	15	Prozess zur kundennutzenorientierten Preisfindung für industrielle Dienstleistungen Ein Bericht aus dem Experten-Arbeitskreis Service-Pricing am FIR	60	 Studien, Standards und Publikationen	
StarLog: Lager- und Transportlogistik Standardisierte Leistungsdefinition und -bewertung in der Angebotsphase	19	 Leistungen für die Industrie: Assess und Assist		Literatur aus dem FIR	81
INESS: Pushing the standardisation of interlocking systems throughout Europe INtegrated European Signalling System	22	Weltklasse in Produktion und Instandhaltung Ergebnisse der weltweiten Studie in der kontinuierlichen Prozessindustrie von Mc Kinsey, FIR und WZL	67	Impressum	83
r2b – robot to business: Intelligente Landwirtschaft durch konfigurierte Leistungssysteme	23	 Qualifikation und Weiterbildung, Veranstaltungen		Veranstaltungskalender	84
Ein Ass im Ärmel: Effizientes Handling von Remote-Service-basierten Leistungssystem im Werkzeugbau	29	Der neue FMEA-Analyser Assist-Tool des FIR zur Einführung von Reliability-Centered-Maintenance (RCM)	72		
25 Jahre IT-Einsatz in der Instandhaltungsplanung und -steuerung	33	12. Aachener Dienstleistungsforum am 02. und 03. September 2009 Mit Dienstleistungen die Weichen neu stellen – stabilisieren und Erfolg sichern	73		
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				

Erfolgreich mit Kundenlösungen in neuen Märkten

Ergebnisse der Dienstleistungsstudie „Fakten und Trends im Service – Ausgabe 2008“

Wohin bewegen sich deutsche Dienstleistungsunternehmen? Welche Methoden und Tools werden für den Servicebereich angewendet? Was sind die Erfolgsfaktoren im Service? Diese und weitere Fragen klärt die Studienreihe „Fakten und Trends im Service“, die nach einem erfolgreichen Start im Jahr 2007 nunmehr in ihre 3. Auflage geht. Der folgende Artikel beschreibt auszugsweise die Ergebnisse einer Erfolgsfaktorenanalyse, die im Rahmen der Studie der 2. Auflage aus dem Jahre 2008 durchgeführt wurde, und stellt die Faktoren dar, die ausschlaggebend für einen in neuen Märkten erfolgreich agierenden Lösungsanbieter sind.



Fakten und Trends im Service

Die Studienreihe „Fakten und Trends im Service“ ist eine Kooperation zwischen Europas größtem Branchenverband, dem Kundendienst-Verband Deutschland (KVD) und dem Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen. Nach ihrer Erstveröffentlichung im Jahr 2007 geht die Studie „Fakten und Trends im Service“ jetzt in ihre dritte Auflage. Ziel der Studienreihe ist es, eine solide Informationsbasis für die Weiterentwicklung der Serviceunternehmen in Deutschland zu schaffen. Das Konzept der Studie sieht vor, in jedem Jahr die Situation der Unternehmen sowie deren Einschätzung zu Erfolg und Marktentwicklungen abzufragen. Ergänzt wird dieser gleichbleibende Teil durch ein jährlich wechselndes Schwerpunktthema. Auf diese Weise werden Daten generiert, die Vergleiche über Unternehmensgruppen, Märkte und Erfolgseinschätzungen ermöglichen. Gleichzeitig werden die Leser der Studie in die Lage versetzt, schnell auf aktuelle Trends und Entwicklungen in ihrem Umfeld zu reagieren.

Wie die Ergebnisse der Studie der 2. Auflage aus dem Jahre 2008 belegen, gibt es zwei übergeordnete Entwicklungen, die den Dienstleistungssektor derzeit und zukünftig prägen. Zum einen ist dies die zunehmende Internationalisierung, die das Servicegeschäft erfährt. Für nachhaltigen Erfolg wird es zunehmend wichtiger, dass die Unternehmen nicht nur auf dem Heimatmarkt gut positioniert sind. Gerade Wachstumsmärkte wie Osteuropa und Asien bieten große Chancen, das Servicegeschäft langfristig profitabel zu gestalten. Zum anderen gewinnt das Servicegeschäft für deutsche Unternehmen stark an Bedeutung. Die Erkenntnis, dass ein erweitertes Dienstleistungsportfolio Möglichkeiten

zur Differenzierung bietet, und die Tatsache, dass im Dienstleistungsgeschäft hohe Margen realisierbar sind, setzen sich immer stärker durch. Hieraus erwächst das Bestreben, sich im Markt als Anbieter kompletter Kundenlösungen zu positionieren. Die logische Konsequenz aus den beiden skizzierten Trends stellt das Anbieten von Lösungen in neuen, internationalen Märkten dar. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass aus der Innensicht der befragten Unternehmen heraus eine Stärke darin gesehen wird, auf neuen Märkten mit Dienstleistungen und Lösungen agieren zu können. Von daher erscheint es angebracht, diese Aussage genauer zu beleuchten und zu analysieren, welche Unternehmen mit ihren Lösungen tatsächlich in neuen Märkten Erfolg haben und welche Faktoren hierfür ausschlaggebend sind.

Konzeption der Erfolgsfaktorenanalyse

Die Analyse der Erfolgsfaktoren hat zwei besonders relevante Faktoren zum Vorschein gebracht. Dies ist zum einen die Fähigkeit eines Unternehmens, das Dienstleistungsgeschäft in neuen Märkten aufzubauen, zum anderen die Fähigkeit, Dienstleistungen in neuen Wirtschaftsregionen zu etablieren. Mithilfe statistischer Methoden konnte anhand dieser Faktoren eine eindeutige, signifikante Einteilung der befragten Unternehmen in auf neuen Märkten „erfolgreiche“ und „weniger erfolgreiche“ durchgeführt werden. Unternehmen werden der Kategorie „erfolgreiche Unternehmen“ zugeordnet, wenn sie sich in der Lage sehen, ihr Dienstleistungsgeschäft auch in neuen Märkten und Wirtschaftsregionen aufbauen zu können (Bild 1). Die Auswertung dieser Indikatoren ergab eine Aufteilung in 34 erfolgreiche Unternehmen

Bild 1
Abgrenzungsfaktoren von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen

Im Vergleich zum Wettbewerb haben wir die Fähigkeit, ...

- ... unser Dienstleistungsgeschäft auch in neuen Märkten aufzubauen
- ... unsere Dienstleistungen in neuen Wirtschaftsregionen erfolgreich zu etablieren

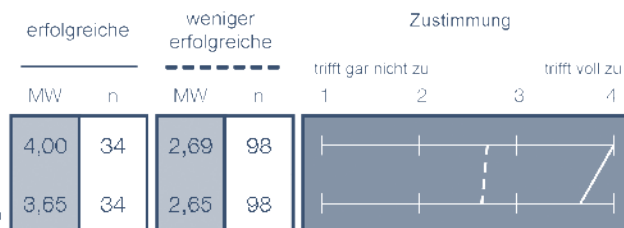
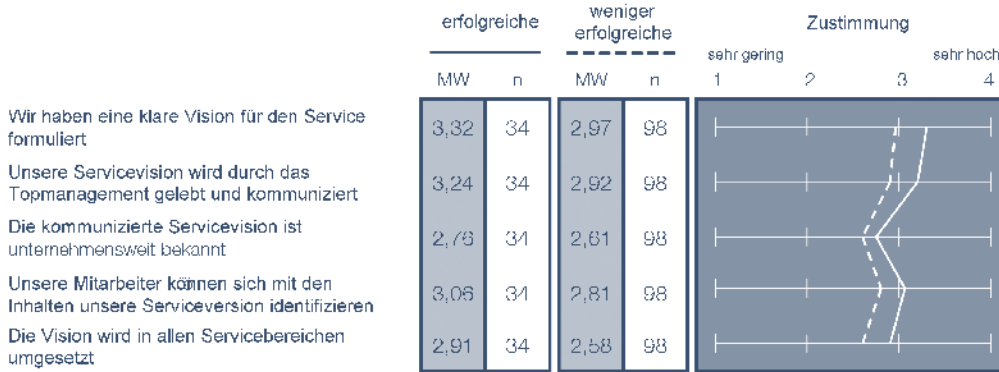


Bild 2
Servicevision



(Mittelwert = 4,00 bzw. 3,65) und 98 als weniger erfolgreich eingestufte Unternehmen (Mittelwert = 2,69 bzw. 2,65). In Bezug auf die Frage, inwiefern die befragten Unternehmen in der Lage sind, mit ihren Dienstleistungen und Lösungen in neuen Märkten und neuen Regionen erfolgreich zu agieren, konnten signifikante Faktoren extrahiert werden, die ein auf neuen Märkten erfolgreiches Unternehmen von einem weniger erfolgreichen Unternehmen differenzieren. Auszüge aus dieser Analyse werden im Folgenden vorgestellt.

Erfolg durch eine klare Servicevision

Die Vision bildet den Ursprung einer unternehmerischen Tätigkeit. Sie kann als generelle Leitidee verstanden werden, die es auf den verschiedenen Ebenen eines Unternehmens zu konkretisieren gilt. Die Vision soll ein konkretes Bild der Zukunft zeigen, welches realisierbar erscheint, gleichzeitig aber die Begeisterung der Organisation für eine neue, andere Wirklichkeit weckt. Ebenjene Begeisterung gilt es auch bei der Umsetzung einer Servicevision zu wecken. Die Disparität zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen spiegelt sich in der Bewertung der eigenen Servicevision wider. Dabei stellt sich heraus: Je klarer die eigene Servicevision definiert ist, desto größer ist der Erfolg des Unternehmens zu bewerten. Vor allem die Umsetzung der Vision in den Servicebereichen ist bei den als weniger erfolgreich klassifizierten Unternehmen mit durchschnittlicher Zustimmung bewertet worden (Mittelwert= 2,58). Bild 2 verdeutlicht, dass die kommunizierte Servicevision bei erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen in Bezug auf die unternehmensweite Bekanntheit annä-

hernd gleich hoch eingeschätzt wird (Mittelwert = 2,76 bzw. 2,61). Daraus lässt sich folgern, dass auch in weniger erfolgreichen Unternehmen die Servicevision unternehmensweit bekannt ist, aber die Umsetzung immer noch Mängel aufweist. Die Formulierung einer klaren Servicevision stellt demzufolge einen Differenzierungsfaktor erfolgreicher Unternehmen zu weniger erfolgreichen Unternehmen dar. Die Problematik der weniger erfolgreichen Unternehmen besteht somit sowohl in der Identifikation mit der Servicevision, als auch in ihrer Umsetzung. Demzufolge stellt die Servicevision, die Einfluss auf Aktivitäten, Strukturen und Verhalten hat, den Grundstein für einen erfolgreichen Auf- und Ausbau des Servicegeschäfts dar.

Erfolg durch eine lösungsorientierte Wettbewerbsstrategie

Die Wettbewerbsstrategie dient als Ausgangspunkt für alle weiteren Anpassungen, da die Struktur bei wichtigen Entscheidungen der Strategie folgen muss. Eine lösungsorientierte Wettbewerbsstrategie hat somit Einfluss auf weitere Gestaltungsdimensionen wie Dienstleistungsentwicklung und das Dienstleistungsangebot. Bild 3 veranschaulicht, dass sich auf neuen Märkten erfolgreiche Unternehmen durch eine stärker lösungsorientierte Wettbewerbsstrategie von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Insbesondere das Ziel, mit Dienstleistungen Wettbewerbsvorteile zu erzielen, erweist sich als trennscharfer Indikator (Mittelwert = 3,53 bzw. 3,02). Erfolgreiche Unternehmen nutzen demnach ihr Dienstleistungsportfolio, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Des Weiteren verfolgen

Bild 3
Wettbewerbsstrategie

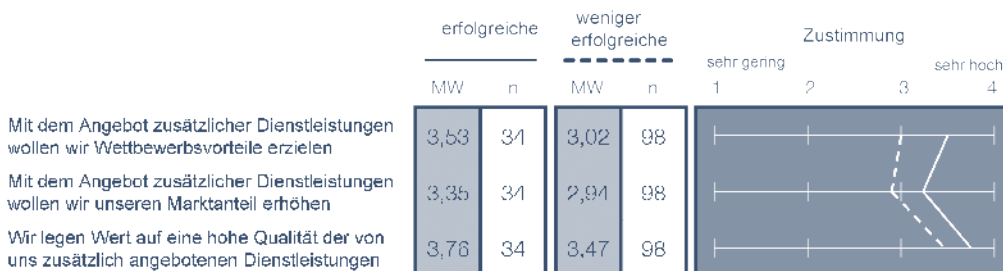


Bild 4
Rollenverständnis

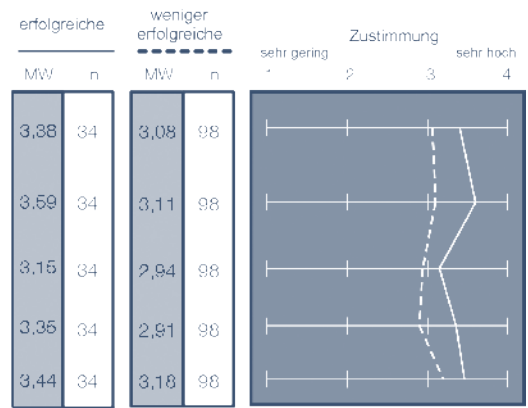
Unser Management verfolgt eine „Politik der offenen Tür“, um von den Mitarbeitern ständig über Kundenbedürfnisse und -anforderungen informiert zu sein

Unsere Manager verstehen sich als Anbieter umfangreicher Problemlösungen und nicht lediglich als Kundendienstverantwortliche

Unsere Mitarbeiter verstehen sich als Anbieter umfangreicher Problemlösungen und nicht als Produktverkäufer

Unsere Mitarbeiter sind gegenüber innovativen Ideen seitens der Kunden sehr aufgeschlossen

Unsere Mitarbeiter sind gegenüber intensiv auf die Bedürfnisse und Anforderungen unsere Kunden ein



erfolgreiche Unternehmen das Ziel, mit der Einführung zusätzlicher Dienstleistungen den Marktanteil zu erhöhen. Weniger erfolgreiche Unternehmen räumen diesem Ziel eine geringere Priorität ein (Mittelwert = 3,35 bzw. 2,94).

Erfolg durch ein Rollenverständnis als Problemlöser

Der Wandel des Rollenverständnisses von Management und Mitarbeitern hin zum Problemlöser stellt einen wichtigen Schritt auf dem Wege eines Unternehmens hin zum Lösungsanbieter dar. Die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenanalyse zeigen, dass die Dienstleistungs- und somit die Lösungsanbietermentalität in erfolgreichen Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt ist, als dies bei weniger erfolgreichen Unternehmen der Fall ist (Mittelwert = 3,59 bzw. 3,11). Die top down vorgelebte Lösungsanbietermentalität stellt also einen wichtigen Schritt dar, wenn ein Unternehmen die strategische Entscheidung fällt, mit einem lösungsorientierten Angebotsportfolio international agieren zu wollen. Auch die Einschätzung der Unternehmen zu erkennen, inwieweit die eigenen Mitarbeiter innovativen Ideen seitens der Kunden aufgeschlossen gegenüberstehen, unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen. Hier zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmen den Kunden stärker in den Innovationsprozess integrieren, als dies bei weniger erfolgreichen Unternehmen der Fall ist (Mittelwert = 3,35 bzw. 2,91).

Zusammenfassung

Die Markterweiterung von Dienstleistungs- und Kundenlösungsangeboten erfährt im Kontext der Globalisierung einen starken Bedeutungszuwachs. Im Rahmen der KVD-Studie „Fakten und Trends im Service“ wurde der Frage nachgegangen, welche Faktoren für ein erfolgreiches Angebot von Kundenlösungen in neuen Märkten und neuen Regionen ausschlaggebend sind. Auszüge dieser Erfolgsfaktorenanalyse werden in diesem Artikel vorgestellt.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor stellt dabei die Servicevision dar. Je klarer die eigene Servicevision definiert ist, desto größer ist der Erfolg des Unternehmens zu bewerten. Vor allem die Umsetzung der Vision in den Servicebereichen ist bei den als weniger erfolgreich klassifizierten Unternehmen nur mit durchschnittlicher Zustimmung bewertet worden. Eine lösungsorientierte Wettbewerbsstrategie stellt einen weiteren Faktor dar, mit dem sich erfolgreich in neuen Märkten agierende Unternehmen identifizieren lassen. Vor allem die Zielsetzung, mit dem Angebot zusätzlicher Dienstleistungen Wettbewerbsvorteile erzielen zu wollen, wird in erfolgreichen Unternehmen konsequent verfolgt. Für Erfolg in neuen Märkten ist es weiterhin notwendig, dass Management und Mitarbeiter ein Rollenverständnis als Problemlöser besitzen. In erfolgreichen Unternehmen sieht sich das Management nicht lediglich als verantwortlich für den Kundendienst, sondern als Anbieter umfangreicher Problemlösungen. Zudem pflegen erfolgreiche Unternehmen stärker eine „Politik der offenen Tür“, als dies bei weniger erfolgreichen Unternehmen der Fall ist.

Die vollständige Studie „Fakten und Trends im Service 2008“ kann online über die Webseite des Kundendienst-Verbands Deutschland (www.kvd.de) bezogen werden.



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, 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