

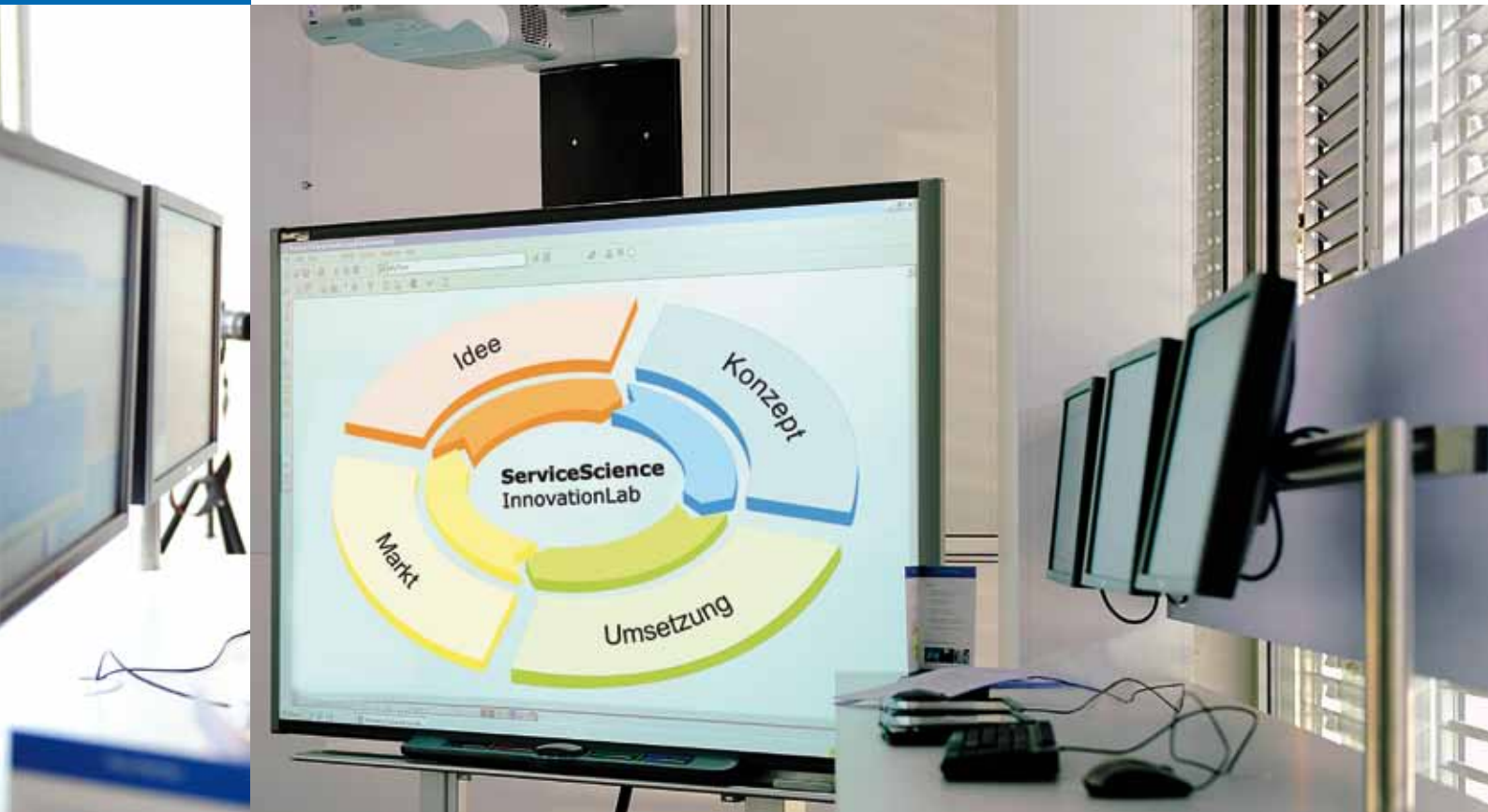
# UdZ 2/2010

Unternehmen der Zukunft  
Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung

Schwerpunkt

Dienstleistungsmanagement

ISSN 1439-2585



**fir**  an der  
**RWTHAACHEN**  
[www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)

# Impressum

---

## UdZ – Unternehmen der Zukunft

FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung, 11. Jg., Heft 2/2010, ISSN 1439-2585

„UdZ – Unternehmen der Zukunft“

informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen drei Mal im Jahr über die wissenschaftlichen Aktivitäten des FIR.

## Herausgeber

Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V.  
an der RWTH Aachen,  
Pontdriesch 14/16, 52062 Aachen  
Tel.: +49 241 47705-0  
Fax: +49 241 47705-199  
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)  
Bankverbindung: Sparkasse Aachen  
BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 3001 500

## Direktor

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh

## Geschäftsführer

Dr.-Ing. Volker Stich

## Leiter Geschäftsbereich Forschung

Dr.-Ing. Gerhard Gudergan

## Leiter Geschäftsbereich Industrie

Dr.-Ing. Carsten Schmidt

## Bereichsleiter

Dienstleistungsmanagement:  
Dr.-Ing. Gerhard Gudergan  
(inhaltlich verantwortlich für dieses Heft)  
Informationsmanagement:  
Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing  
Produktionsmanagement:  
Dipl.-Wi.-Ing. Tobias Broszke  
Kommunikationsmanagement:  
Astrid Giernalczyk M.A., MSc.

## Redaktionelle Verantwortung

Astrid Giernalczyk M.A., MSc.

## Redaktionelle Mitarbeit und Lektorat

Simone Suchan M.A.

## Satz

Birgit Kreitz  
Julia Quack, M.A.

## Bildbearbeitung

Heidrun Dochtermann  
Birgit Kreitz

## Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben: FIR-Archiv;  
Fotos Titelseite: David Wilms, Aachen,  
[www.007-0815-styler.de](http://www.007-0815-styler.de)

## Druck

Kuper-Druck GmbH  
Eduard-Mörke-Straße 36  
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 des FIR

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

## Inhaltsverzeichnis

- 6 Dienstleistungsmanagement am FIR**  
Mit Dienstleistungen Erfolg sichern

- 8 Service-Science-Innovation-Lab – Invent the Future of Services**  
Eröffnung des Service-Science-Innovation-Labs an der RWTH Aachen

Das Service-Science-Innovation-Lab (SSIL) bietet, basierend auf einer völlig neuen Art der Zusammenarbeit zwischen Forschung und Industrie, eine Plattform zum Austausch und zur Interaktion für Vorreiterunternehmen und exzellente Forschungsinstitutionen am High-Tech-Standort RWTH Aachen Campus. Modernste Techniken wie Digitalisierung, Visualisierung und Simulation von Services ermöglichen Dienstleistungsinnovationen von der Idee bis zur Marktreife.



- 10 Community-Management**  
Innovatives Forschungsfeld am FIR eingeführt

### Assess und Assist

- 11 Mit professioneller Unterstützung Service und Instandhaltung optimieren**  
Unsere Lösungskompetenz für Ihr Unternehmen
- 12 Effiziente Auftragsplanung und -steuerung im Aircraft-Engineering**  
Die Lufthansa Technik geht einen weiteren Schritt in Richtung Ausbau Industry-Leadership
- 15 Neues IPS-System für die Peter Greven Fettchemie GmbH & Co. KG**  
Erfolgsbericht aus der Praxis: Auswahl eines IPS-Systems bei einem mittelständischen Unternehmen der Chemieindustrie

- 17 Maintenance Management as a driver for success**  
RWE Gas Storage s.r.o. – the biggest underground gas storage operator in Czech Republic – in corporation with FIR improved the maintenance in its six storage facilities

Der größte Gaslieferant in Tschechien heißt RWE GS. Um das Instandhaltungsmanagement der sechs Großanlagen zu verbessern, nahmen FIR und RWE ein gemeinsames Projekt in Angriff (Artikel in englischer Sprache).



- 21 Hersteller und Anlagenbetreiber optimieren gemeinsam Instandhaltungsstrategie**  
Begleitung bei der Durchführung einer RCM-Analyse zur Identifikation von Optimierungspotenzialen in der Instandhaltung durch die Auswahl einer optimalen Instandhaltungsstrategie
- 23 Integriertes Customer-Relationship-Management – Realisierung der 360-Grad-Sicht auf den Kunden**  
FIR schafft Transparenz auf dem undurchsichtigen CRM-IT-Markt
- 25 TPM-Navi – das FIR-Tool für die erfolgreiche Umsetzung von Total-Productive-Management (TPM)**  
Eine bewährte und strukturierte Methodik zur Verbesserung der betrieblichen Instandhaltung
- 27 FIR-Produkte: Passgenaue Lösungen für Ihr Unternehmen**
- 28 Potenzialanalyse weltweit verteilter Serviceorganisationen**  
ServCHECK bei GEA Farm Technologies GmbH
- 31 Der Markt für Instandhaltungsplanungs- und -steuerungssysteme**  
Die Auswahl eines passenden IPS-Systems ist bedeutsam für die Investitionssicherheit von Unternehmen
- 34 IH-Check: Analyse und Verbesserung von Instandhaltungsorganisationen**  
FIR-Tool zur Status-quo-Analyse und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen für Serviceorganisationen

### Projekte und Berichte

- 36 SiZu - Integration von Echtzeitsimulation und Zustandsüberwachung**  
Mit dem Condition-Analyser die Planbarkeit erhöhen und die Fehlersuche automatisieren
- 37 INESS – Integrated European Signalling System**  
Lebenszykluskostenanalyse in der Bahninfrastruktur
- 38 Geschäftsmodelle für den Teleservice**  
Erfolgsorientierte Ausrichtung des Teleserviceportfolios
- 41 OSE – Overall-Service-Efficiency: Optimierung der Auftragsabwicklung industrieller Dienstleister**  
Verschwendung messen, bewerten und vermeiden
- 43 MSCO: Logistikkonzept zur Optimierung des Ersatzteilmanagements in der Instandhaltung**  
Optimierung der Instandhaltungs-Supply-Chain und des Ersatzteilmanagements auf Basis einer IT-Plattform "Service-Manager"
- 45 Standardisierung der Angebotsphase von Logistikleistungen**  
Projekt StarLog schließt mit Erstellung der DIN SPEC 1001 erfolgreich ab

- 48 SmartWheels: Mit Leistungssystemen vom Hype zur Innovation in der Elektromobilität**  
Eine strukturierte Vorgehensweise nutzen, um passende Leistungssysteme für die Elektromobilität zu entwickeln

Sechs Modellregionen in Deutschland mit Partnern aus Stadtwerken, Forschung und Automobilherstellung entwickeln und testen marktfähige Produkte zur intelligenten Vernetzung von Energie und Mobilität.



Foto: www.fotolia.de

- 50 ServTrade: Handel mit Dienstleistungen**  
Ansatz zur Vereinfachung des Handels mit Dienstleistungen
- 51 Im Service von Null auf Hundert**  
Wie aus einem Werkzeugbauer ein serviceorientierter Anbieter von Spritzgießlösungen wurde
- 54 Mit hybriden Produkten die Zukunft sichern**  
Gestaltung und Management des Wandels zum Lösungsanbieter
- 56 Geschäftsmodelle 2.0**  
Apps für neue Dienstleistungssysteme
- 59 Fit4Net**  
Entwicklung eines Werkzeugs zur Analyse der Servicenetzwerkfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen
- 60 Neue Führungsspitze bei der AiF**  
Stefanie Heiden ist Nachfolgerin von Michael Maurer
- 61 Neue Expertengruppe bei IFIP**  
Innovationen im Dienstleistungsbereich auf internationaler Ebene
- 62 European Concept**  
Internationale Expertengruppe aus Industrie und Forschung tagt in Aachen

- 63 Optimierung der Anlagenverfügbarkeit durch Services**  
5. Arbeitskreistreffen "Senergy" thematisiert Ersatzteilversorgungskonzepte in der Windenergie

Die Nutzung der Windenergie ist weltweit auf dem Vormarsch, das stetige Wachstum der Branche hält trotz der anhaltenden Wirtschaftsflaute an. Neue Herausforderungen ergeben sich im After-Sales-Geschäft, besonders nach der Inbetriebnahme bei der Sicherung der Anlagenverfügbarkeit.



Foto: www.fotolia.de

## Qualifikation und Weiterbildung, Veranstaltungen

- 65 RWTH-Zertifikatkurs "Chief Service-Manager"**  
Zehn Absolventen erhalten das RWTH-Zertifikat
- 67 Die Zukunft des Services liegt in der Bildung**  
KVD-Mitglieder diskutieren in Aachen über die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Dienstleistungssektor
- 68 Technik, Anwendungen, Wirtschaftlichkeit – RFID-Experte in fünfeinhalb Tagen**  
Der neue RWTH-Zertifikatkurs "Chief RFID-Manager" des FIR befähigt Sie zu einer ganzheitlichen Bewertung des RFID-Einsatzes

- 70 13. Aachener Dienstleistungsforum**  
Dienstleistungsproduktivität steigern – Liquidität sichern und neue Leistungssystem gestalten

Angesichts der unsicheren Wirtschaftslage und knapper Ressourcen ist es für Entscheider in Unternehmen besonders wichtig zu wissen, wo sie investieren sollen und wie sie trotz Investitionsklemme mit Dienstleistungen Erfolge einfahren können. Das Dienstleistungsforum liefert Lösungsansätze.



Foto: David Wilms, Aachen

- 72 ESysPro-Fachtagung**  
„Professionalisierung in der Energieberatung“ – Ergebnisse einer interdisziplinären Fallstudie

## Studien, Standards und Publikationen

- 73 Studie zur Bedeutung der Instandhaltung**  
Gemeinsame Studie von FIR und der Initiative "Fokus Instandhaltung"
- 74 Krisenbewältigungsstrategien im Service**  
Ergebnisse der Studie "Fakten und Trends im Service-Ausgabe 2009"

- 76 Literatur aus dem FIR**

- 78 Veranstaltungskalender**

- 2 Impressum**

# Mit hybriden Produkten die Zukunft sichern

## Gestaltung und Management des Wandels zum Lösungsanbieter



**Projekttitle**

HyProDesign – Zukunftskonzepte für Maschinen- und Anlagenbauer

**Projekt-/ Forschungsträger**

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)

**Projektpartner**

DMH, ICM, Niles-Simmons, Putzmeister, Sitec

**Website**

www.hyprodesign.de

**Kontakt am FIR**

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Marc Hübbers

Heutzutage sehen sich erfolgreiche Industrieunternehmen als Lösungsanbieter, die es verstehen, besonders gezielt auf die Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen. Sie bieten umfassende Leistungsangebote an, die technische Produkte und Dienstleistungen zu hybriden Produkten vereinen und einen für den Kunden entscheidenden Mehrwert darstellen. Die Wandlung vom Produzenten hin zum Lösungsanbieter ist mit Veränderungen in allen Unternehmensbereichen verbunden, die längst noch nicht alle Unternehmen vollzogen haben. Das Projekt HYPRODESIGN stellt Industrieunternehmen einen Leitfaden zur Bewältigung dieser Herausforderungen zur Verfügung und unterstützt diese somit auf dem Weg zum Lösungsanbieter.

**Der General-Management-Navigator**

Der General-Management-Navigator (GMN) bildet den konzeptionellen Rahmen für den Wandel zum Lösungsanbieter und besteht aus vier plus eins Handlungsfeldern: Initiierung, Positionierung, Wertschöpfung, Veränderung und Performancemessung (siehe Bild 1).

Um diese Handlungsfelder koordinieren zu können, ist eine dynamische Sicht auf das strategische Management unerlässlich. Der GMN zeichnet sich dadurch aus, dass er dieser Anforderung gerecht wird und eine prozessuale Betrachtung strategischer Initiativen ermöglicht. So ist der Weg durch den General-Management-Navigator keinesfalls fest vorgegeben. Vielmehr bestimmt die Reihenfolge, mit der die einzelnen Felder durchlaufen werden, den Charakter der strategischen Initiative. Lediglich die Tatsache, dass die Initiierung immer am Anfang des Weges steht, ist gesetzt.

**Projektschwerpunkte**

Die Entwicklung zum Lösungsanbieter ist über zwei Routen innerhalb des GMN vorstellbar: Zum einen ist der Weg Initiierung – Wertschöpfung –

Positionierung – Veränderung denkbar, auf der anderen Seite stellt auch die Folge Initiierung – Positionierung – Wertschöpfung – Veränderung einen sinnvollen Ablauf dar. Die inhaltliche Ausgestaltung der Handlungsfelder erfolgte zusammen mit den involvierten Praxispartnern und ist in Bild 2 dargestellt. Jedem Handlungsfeld sind ein oder mehrere Management-Themen zugeordnet, die vor dem Hintergrund des angestrebten Wandels zum Lösungsanbieter respektive zum Anbieter hybrider Produkte in dem Leitfaden ausführlich behandelt werden. Obwohl für jedes der Pakete eine prinzipielle Zuordnung zu einem Hauptfeld möglich ist, bestehen immer auch Schnittstellen zu den anderen Bereichen des GMN.

Strategische Initiativen starten grundsätzlich durch eine Initiierung. Voraussetzung ist die Erkenntnis, dass ein Wechsel in der Strategie bzw. eine strategische Neuausrichtung notwendig ist. Der Auslöser für die Initiierung einer strategischen Initiative ist in HyProDesign praktisch gesetzt. Unternehmensindividuell ist zu entscheiden, ob eine verstärkte Ausrichtung des Unternehmens als Lösungsanbieter sinnvoll erscheint. Ist dies der Fall, kann der Transformationsprozess wie beschrieben auf zwei Wegfolgen strategisch gemanagt werden. Unterstützt wird die Initiative durch den Transfer

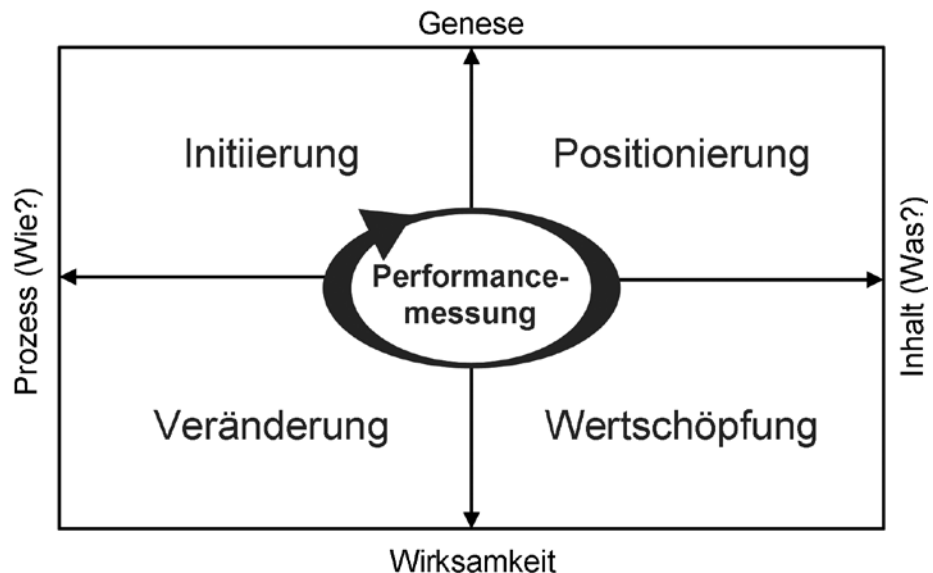
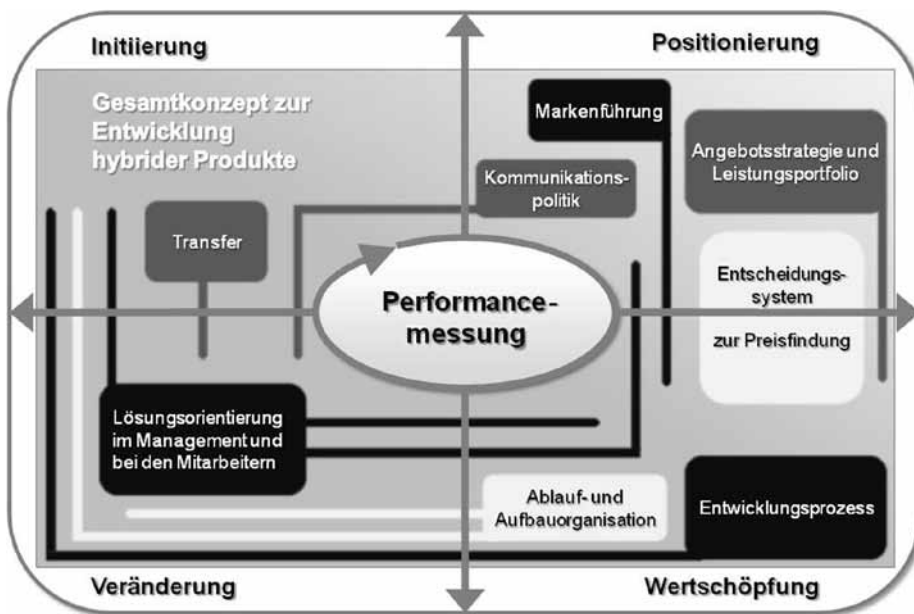


Bild 1  
GMN nach Müller-Stewens/Lechner 2005

Bild 2  
Verortung der HyProDesign-  
Themenschwerpunkte  
im GMN



der Projektergebnisse in die Praxis. Wesentliches Werkzeug hierzu ist der erarbeitete Leitfaden.

Die Positionierung eines Unternehmens wird wesentlich durch sein Verhältnis gegenüber seinen Anspruchsgruppen sowie seiner Umwelt bestimmt. HyProDesign fokussiert in diesem Handlungsfeld die Managementaufgaben "Markenführung", "Kommunikationspolitik", "Angebotsstrategie" und "Leistungsportfolio". Die Gestaltung des Entscheidungssystems zur Preisfindung ist dem Handlungsfeld Wertschöpfung zuzuordnen, welches das Innenverhältnis eines Unternehmens behandelt. Hierbei stehen die Organisation und Gestaltung der eigenen Wertschöpfung im Mittelpunkt. Der Fokus von HyProDesign liegt in diesem Feld auf der Gestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation sowie des Entwicklungsprozesses. Die Veränderung ist schließlich die Basis dafür, dass die strategischen Initiativen operative Wirksamkeit erlangen können. Das Change-Management ist eine der wesentlichen Herausforderungen, um die erarbeiteten Konzepte auch nachhaltig umzusetzen. HyProDesign fokussiert hierbei die Lösungsorientierung im Management und bei den Mitarbeitern.

Allen zuvor genannten Feldern ist die Performancemessung im GMN übergreifend zugeordnet. Hier steht die Messung und Beobachtung des Verlaufs strategischer Initiativen im Vordergrund. Die Performancemessung bezieht sich sowohl auf einzelne Aufgaben als auch auf die gesamte strategische Planung.

**Ausblick**

Die HyProDesign-Betriebsprojekte, in denen die Lösungen zu den einzelnen Feldern des

GMN erarbeitet worden sind, wurden im ersten Quartal 2010 erfolgreich abgeschlossen. Die Ergebnisse der Betriebsprojekte fließen derzeit in den Leitfaden ein, der Industrie und Praxis gleichermaßen adressiert und Mitte 2010 erscheinen wird (siehe Infobox). Der GMN liefert die Struktur für eine übersichtliche und verständliche Abhandlung der erarbeiteten Managementansätze, die Ausgangspunkt für weitere anwendungsorientierte Forschungsvorhaben sein werden. Gleichzeitig stellt der Leitfaden Industrieunternehmen das Rüstzeug für einen Wandel zum Lösungsanbieter zur Verfügung und veranschaulicht die vorgestellten Ansätze und Tools mit Praxisbeispielen. Somit sind die Weichen gestellt für weitere strategische Initiativen deutscher Unternehmen hin zu mehr Kundenorientierung und Service. █



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

**Dipl.-Ing. Ralf Frombach**  
Fachgruppe Service-Engineering  
FIR, Bereich Dienstleistungsmanagement  
Tel.: +49 241 47705-246  
E-Mail: Ralf.Frombach@fir.rwth-aachen.de