



UdZ 3/2013

Unternehmen der Zukunft
Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung

Schwerpunkt

Dienstleistungsmanagement

ISSN 1439-2585



fir  an der
RWTHAACHEN
Forschung nutzen. Mehrwert schaffen.



Impressum

UdZ – Unternehmen der Zukunft

FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung, 14. Jg., Heft 3/2013, 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

FIR e. V. an der RWTH Aachen
Campus-Boulevard 55 · 52074 Aachen
Tel.: +49 241 47705-0 · Fax: +49 241 47705-199
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de
Internet: www.fir.rwth-aachen.de

Direktor

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

Geschäftsführer

Prof. Dr.-Ing. Volker Stich

Leiter Geschäftsbereich Forschung

Dr.-Ing. Gerhard Gudergan

Leiter Geschäftsbereich Industrie

Dr.-Ing. Carsten Schmidt

Bereichsleiter

Dienstleistungsmanagement: Dipl.-Wirt.-Ing. Christian Fabry (inhaltlich verantwortlich für dieses Heft)

Produktionsmanagement: Dipl.-Wirt.-Ing. Niklas Hering

Informationsmanagement: Dipl.-Wi.-Ing. Matthias Deindl

Business-Transformation: Dr.-Ing. Gerhard Gudergan

Redaktionelle Mitarbeit

Julia Quack van Wersch, M. A.

Korrektorat/Lektorat

Simone Suchan M.A.

Layout, Satz und Bildbearbeitung

Julia Quack van Wersch, M. A.

Druck

MEDIENHAUS KUPER GmbH

Copyright

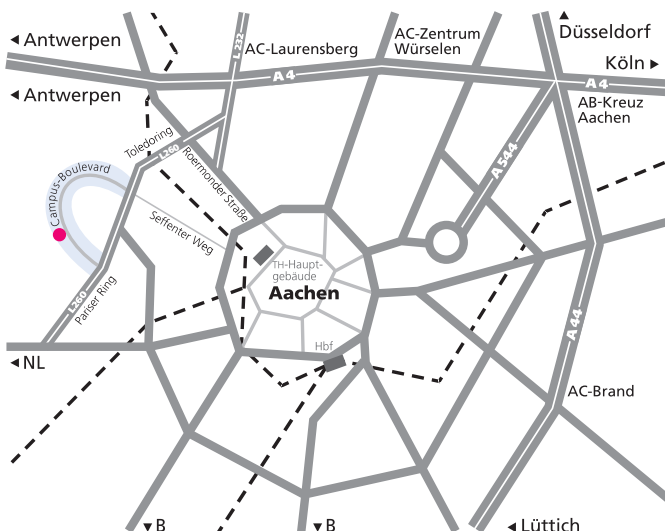
Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bildnachweis

Titelbilder: © Jan Grüger; Soweit nicht anders angegeben: © FIR e. V. an der RWTH Aachen



Einfach diesen QR-Code mit Ihrem Smartphone einscannen und diese UdZ online lesen!



Wir sind umgezogen.

Unsere neue Adresse lautet:

FIR e. V. an der RWTH Aachen
Campus-Boulevard 55
52074 Aachen

Inhaltsverzeichnis

- 6** **FIR-Historie – 60 Jahre FIR**
1994 – 2013: Internationalität, Exzellenz und der Weg zum Campus
- 8** **Dienstleistungsmanagement im Unternehmen der Zukunft**
Mehrwertdienstleistungen –
Wie aus Kunden zufriedene Partner werden
- FIR-Forschungsprojekte**
- 13** **SustainValue**
Life-cycle-based development framework for sustainable solutions
- 16** **EUMONIS**
Erstellung einer DIN SPEC zur Klassifikation von Dienstleistungen im Bereich der erneuerbaren Energien
- 17** **DELFIN: Dienstleistungen für Elektromobilität**
Förderung von Innovationen und Nutzerorientierung
- 20** **WinServ: Szenariobasierte Planung und Entwicklung des Dienstleistungsprogramms in der Windenergiebranche**
Verfügbarkeitsgarantien als innovatives Leistungsangebot ex ante bewerten
- 24** **iNec: Erfolgreicher Einsatz von Social Media in Unternehmen**
Studie „Community-Management 2013“ zeigt erfolgreiche Wege bei der Steuerung von Business-Communitys auf
- 27** **ELIAS: Engineering lernförderlicher industrieller Arbeitssysteme**
Etablierung eines Referenzansatzes für die Gestaltung von Arbeits- und Produktionssystemen in der Industrie 4.0 unter Einsatz von Sozialen Technologien
- 30** **LePASS: Lean-Performance-Assessment für industrielle Services**
Entwicklung eines „Lean-Performance-Assessment-Tools“
- 32** **KiZO: Konzept zur intelligenten Zustandsüberwachung von Offshore-Windparks**
Offshore-Windparks intelligent steuern und überwachen
- 34** **RhePort 21: Neue Chancen für eine bessere Rheumaversorgung im 21. Jahrhundert**
Aufbau und Betrieb einer medizinischen Community für Ärztinnen und Ärzte, Patientinnen und Patienten sowie Angehörige
- 36** **MIND: Methoden-Navigator zur Effizienzsteigerung industrieller Dienstleistungen**
Schlussphase des Forschungsprojekts zur Entwicklung eines Instrumentariums mit dem Ziel der effizienten Erbringung von industriellen Dienstleistungen beginnt
- 39** **Lean-Service-Management: Steigerung von Effizienz und Effektivität industrieller Dienstleistungsunternehmen**
Managementsystematik für industrielle Dienstleistungsunternehmen als Teilergebnis des Forschungsprojekts MIND
- 43** **ServMo: Service-Modularisierung**
Entwicklung einer Methodik zur multikriteriellen Analyse und Modularisierung industrieller Dienstleistungen
- 45** **TiCo: Technologiemanagement in Communitys**
Entwicklung eines Leitfadens zum Einsatz von Experten-Communitys für kleine und mittlere Unternehmen im Technologiemanagement
- 49** **ServSync**
Service-Synchronisation mittels Takt
- 51** **SerVa: Beschreibung und Bewertung von Servicevarianten**
FIR startet Forschungsprojekt zum Variantenmanagement für industrielle Dienstleistungen
- 53** **iNec: Einsatz Sozialer Technologien im Unternehmen**
Interne Business-Communitys führen zu organisatorischen Veränderungen in Unternehmen
- 55** **NeGSt: Neue Generation Bahntechnik**
Sektorweite Initiative zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Leit- und Sicherungstechnik
- 58** **Tech4P: Identifikation zukünftiger Innovations- und Handlungsbedarfe für die Technikintegration bei personenbezogenen Dienstleistungen**
Band 9 der FIR-Edition Forschung erschienen
- 61** **Business-Transformation**
Unternehmen erfolgreich und nachhaltig verändern
- Campus-Cluster Logistik**
- 64** **Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Forschung und Industrie**
- 66** **Tagebuch des Campus-Clusters Logistik**
Was bisher geschah...
- 67** **Der Weg an den Campus**
- 68** **Cluster Logistik – Ein Netzwerk, das begeistert**
Nachbericht zum ersten Immatrikulantentag am FIR
- 70** **UdZ-Redaktion im Kurzinterview mit Ralf Vinzenz Bigge (Geschäftsführer der EICe GmbH)**
- 71** **Neue Partner im Campus-Cluster Logistik stellen sich vor**

Industrieprojekte – Analysieren und optimieren

- 77** **Competence-Center Services**
FIR bietet individuelle Unterstützung bei Ausbau und Optimierung Ihres Servicegeschäfts und begleitet Sie bei der Umsetzung
- 79** **Competence-Center Instandhaltung**
Ganzheitliches Instandhaltungsmanagement als kritischer Erfolgsfaktor für die Instandhaltung der Zukunft
- 81** **Lean Services – Unternehmen lernen von Unternehmen**
FIR startet Konsortial-Benchmarking zum Thema „Lean Services“
- 83** **Asset-Lifecycle-Management (ALCM) der Zukunft**
FIR unterstützt *Bayer Technology Services* bei der Neuausrichtung des Dienstleistungsportfolios für das ALCM
- 86** **Auswahl und Einführung von Software bei der luxemburgischen Eisenbahngesellschaft**
Betriebsabläufe optimieren und mit der richtigen Software unterstützen
- 87** **Social CRM: Wenn Unternehmen wüssten, was ihre Kunden wissen**
Soziale Technologien führen zu einer nachhaltigen Veränderung des Kundenbeziehungsmanagements
- 90** **Goldschätze in Datenbergen**
Mit datenbasierten Diensten Mehrwert für Kunden und das eigene Unternehmen generieren
- 92** **Phoenix Contact optimiert sein Retourenmanagement**
Reorganisation des Retourenmanagements und Auswahl eines unterstützenden IT-Systems
- 94** **Strukturiert und sicher zum neuen IT-System: Das 3PhasenKonzept der IT-Auswahl und -Einführung**
Betriebliche Anwendungssoftware im Kundenservice, im technischen Service oder in der Instandhaltung
- 96** **Prozessbasierte Reorganisation**
Das *FIR* begleitet Unternehmen bei großen Umstrukturierungsprojekten

Weiterbildung und Veranstaltungen

- 98** **Ankündigung: Aachener Informationsmanagement-Tagung 2014**
Strategische Erfolgsposition Informationsmanagement
- 99** **Ankündigung: 17. Aachener Dienstleistungsforum 2014**
Datenbasierte Dienstleistungen – Mehrwert-Dienstleistungen effizient realisieren

- 100** **Ankündigung: RWTH-Zertifikatkurs „Chief Service Manager“**
Ein Erfolgsmodell für die Managementausbildung am *FIR*
- 102** **Nachbericht: Managementseminar „Kennzahlen als Steuerungselement in der Instandhaltung“**
Competence-Center Instandhaltung referiert im *VDI-Wissensforum*
- 103** **Nachbericht: KVD und FIR blicken auf einen erfolgreichen „Service-Congress“ zurück**
Experten diskutierten Herausforderungen im Service
- 104** **Nachbericht: Smartphones, Tablets, Apps & Co: Optimierung von Prozessen durch mobile Lösungen**
IHK-Veranstaltung am 20. November 2013
- 105** **Nachbericht: 18. Aachener Unternehmerabend**
Wettbewerbsfaktor Information – Informationsmanagement im Unternehmen der Zukunft

FIR-Netzwerke/FIR intern

- 106** **Industrielle Gemeinschaftsforschung**
Nachhaltige Netzworkebildung für den innovativen Mittelstand
- 107** **ServKenn: Kennlinien für industrielle Dienstleistungen**
Der *FIR Alumni e. V.* unterstützt die Erschließung neuer Forschungsthemen am *FIR*
- 108** **Best-Paper-Award**
FIR-Mitarbeiter erhält Auszeichnung
- 108** **Ideenwettbewerb: Land der demografischen Chancen**
FIR präsentiert Forschungsergebnisse des Projekts *iNec* im Demografie-Atlas

Studien, Standards und Publikationen

- 110** **Studienteilnehmer gesucht: Technologie- und Marktstudie innovativer Sensorsysteme für Industrie 4.0**
Future Sensor Systems 2020
- 112** **Untersuchung: Produktion am Standort Deutschland**
Ausgabe 2013 erschienen
- 113** **KVD-Service-Studie 2013 erschienen**
Fakten und Trends im Service
- 115** **Nachhaltige Effizienzsteigerung im Service – Verschwendung vermeiden, Prozesse optimieren**
FIR veröffentlicht Forschungsergebnisse im *Beuth-Verlag*
- 116** **FIR-Edition Forschung „WInD“ erschienen**
Wandlungsfähige Produktionssysteme durch integrierte IT-Strukturen und dezentrale Produktionsplanung und -regelung
- 117** **Literatur aus dem FIR**

Business-Transformation

Unternehmen erfolgreich und nachhaltig verändern

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, eigene Angebote, Geschäftsmodelle und Organisationsformen fortlaufend zu hinterfragen und sich immer wieder und in kürzester Zeit an neue Gegebenheiten anzupassen. Die vergangenen Jahrzehnte sind durch eine Reihe maßgeblicher Entwicklungen charakterisiert, die zu grundlegenden Veränderungen in der Art, wie Unternehmen arbeiten und strukturiert sind, geführt haben. 65 Prozent der Unternehmen sehen in der Bewältigung der Fragen zur Nachhaltigkeit den größten Einfluss auf ihre Geschäftstätigkeit [1]. Andere zentrale Triebkräfte der globalisierten und volatilen Welt ergeben sich insbesondere aus der Weiterentwicklung der Informationstechnologie bzw. des Internets und der damit einhergehenden Digitalisierung der Wirtschaft. Wissenschaft wie Praxis bestätigen gleichermaßen ein starkes branchenübergreifendes Wachstum in der Bedeutung von „Social Business“ [2]. Die sich verändernde volatile Welt treibt Unternehmen an, sich zu verändern. Globale Megatrends wie beispielsweise Social Media, Lean Manufacturing und Share-Economy, aber auch nationale Phänomene wie der demografische Wandel steigern die Anforderungen der neuen Zeit.

Die genannten Triebkräfte stellen Unternehmen vor komplexe Herausforderungen, eröffnen aber gleichzeitig völlig neue Chancen. So ist beispielsweise die Digitalisierung sowohl Ursprung als auch Ermöglicher von Unternehmenstransformation.

Zahlreiche Studien belegen, dass strategische Initiativen zur Transformation in der Phase ihrer Umsetzung nicht den gewünschten Erfolg herbeiführen [1; 3]. Der Hauptgrund dafür, dass drei von vier Initiativen in der Umsetzung scheitern, liegt darin begründet, dass das Augenmerk

allein auf der Sachebene liegt. Veränderungen erzeugen bei Mitarbeitern Widerstand und Verweigerung. Daher ist es notwendig, neben der Sachebene auch die Verhaltensebene zu adressieren. Die explizite Berücksichtigung des Verhaltens und des Denkens der Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen ermöglicht einen nachhaltigen Transformationserfolg. Dabei haben eine transformationale Führung und das daraus folgende Mitarbeiterverhalten eine deutlich höhere Erfolgsrelevanz als rein technische Fähigkeiten [4]. Nur so lassen sich auf der strategischen Ebene, bei der Synchronisation zwischen strategischer und operativer Ebene und im Veränderungsprozess Misserfolge vermeiden (siehe Bild 1).

In der klassischen Organisationsentwicklung werden Veränderungen von innen heraus aus dem Unternehmen initiiert und durchlaufen. Dies erfolgt unter breitflächiger Einbindung der Betroffenen, wobei zwar eine hohe Integration der Veränderungen in das Unternehmen erzielt wird, sich jedoch nur langsam die erwünschte Wirkung, eine tatsächliche Weiterentwicklung des Unternehmens, vollzieht. Zudem erfordert dieses Vorgehen eine hohe Ressourcenbindung. Change-Management-Ansätze hingegen zeichnen sich überwiegend dadurch aus, dass Veränderungen seitens des Topmanagements mit Hilfe externer Berater herbeigeführt werden, allerdings meist, ohne die Mitarbeiter gezielt einzubinden. Daher kommt es oftmals zu einer mangelnden Akzeptanz bei der Belegschaft und somit zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer Lösung. Sowohl bei der klassischen Organisationsentwicklung als auch bei der Anwendung des Change-Managements bleiben daher die tatsächlich erreichten Ergebnisse oft beträchtlich hinter den anfänglichen Erwartungen zurück. Der Veränderungserfolg in Organisationen

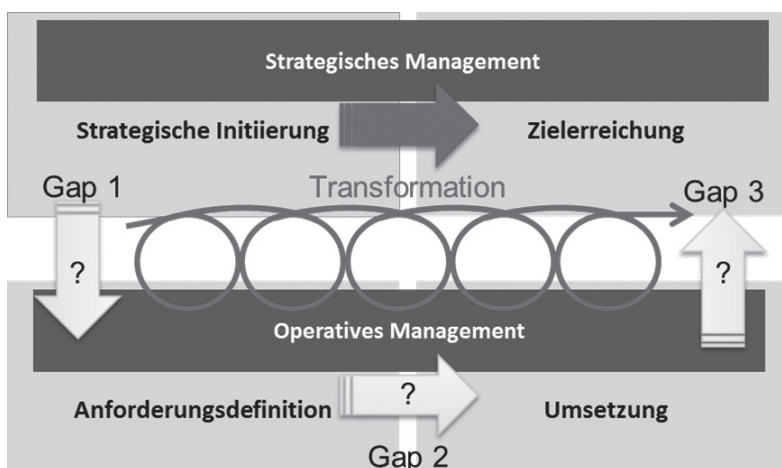
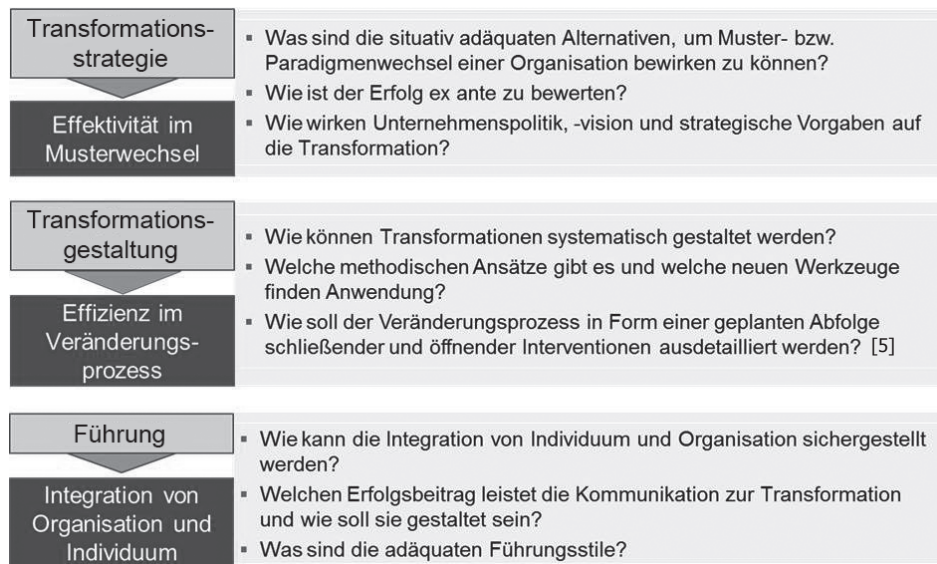


Bild 1:
Business-Transformation
zur Vermeidung von
Misserfolgen
strategisch intendierter
Veränderungen

Bild 2:
Themenfelder und
die dazugehörigen
Teilfragestellungen
von Business-
Transformation



hängt sowohl von der inhaltlichen Qualität einer aus einem Veränderungsprozess gewonnenen Lösung als auch von der Akzeptanz dieser Lösung durch die relevanten Umwelten ab.

Mit dem Begriff Business-Transformation wird eine sehr umfassende Form von Unternehmensveränderungen und -wandlungen definiert (a. d. Lat.: *transformare* = umformen, umgestalten, abändern), die weit über die Bedeutung von Change-Management hinausgeht. Bei Business-Transformation geht es, wie im Wortursprung angedeutet, um eine umfassende Umgestaltung und Umwandlung einer bestehenden Organisation in eine neue Form, bei der alte Strukturen und Verhaltensweisen aufgebrochen oder ganz aufgegeben werden. Die Veränderung erfolgt so, dass eine Option zu einem Musterwechsel eröffnet wird und innerhalb vertretbarer Zeit umsetzbare und im System akzeptierte Lösungen hervorgebracht werden. Um betriebliche Transformationen in Form einer Um- oder Neugestaltung bestehender Strukturen und Verhaltensweisen erfolgreich zu bewältigen, muss das Management also dazu befähigt werden, eine Kombination aus sach- und verhaltensbezogenen Veränderungsmaßnahmen umzusetzen. Dabei sind die strategischen Veränderungsmuster und die Erfolgsbewertung ebenso zu berücksichtigen wie Methoden zur Bewältigung von Veränderungen und eine transformationale Führung und Kommunikation zur Integration von Individuum und Organisation. In Bild 2 sind die zentralen Themenfelder und die dazugehörigen Teilfragestellungen zusammengefasst. Um Unternehmen bei der Veränderung ihrer Struktur und Verhaltensweisen erfolgreich zu unterstützen, beschäftigt sich der FIR-Bereich Business-Transformation mit der übergeordneten Fragestellung, wie strategische Veränderungsmaßnahmen initiiert werden und wie die Wirksamkeit strategischer Initiativen nachhaltig sichergestellt werden kann.

Sie sind interessiert an einer erfolgreichen Business-Transformation Ihres Unternehmens? Gerne können Sie sich jederzeit an uns wenden.

Literatur

- [1] Capgemini Consulting: Accelerated change ist the new norm. In: Transformation Trends 2012. Capgemini Norge, Oslo 2012.
- [2] Kiron, D.; Palmer, D.; Phillips, A. N. U. Kruschwitz, N. (2012): What Managers Really Think About Social Business. MIT Sloan Management Review, Vol. 53, Nr. 4, S. 50 – 60.
- [3] Deloitte: Driving Change - Five questions every bank must answer to justify a core transformation. Deloitte Development LLC, London 2013.
- [4] Daruvala, T.; Sengupta, J.; Dietz, M.; Voelkel, M.; Härle, P.; Windhagen, E.: The triple transformation: Achieving a sustainable business model. Hrsg.: McKinsey&Company, 2012.
- [5] Schulte-Derne, M.: Transformation follows strategy: Transformation und Strategieentwicklung von innen. Springer, Berlin [u. a.] 2004.



Dr. Gerhard Gudergan (li.)
FIR, Bereichsleiter Business-Transformation
Tel.: +49 241 47705-104
E-Mail: Gerhard.Gudergan@fir.rwth-aachen.de

Achim Buschmeyer, M. Sc. (re.)
FIR, Bereich Business-Transformation
Tel.: +49 241 47705-237
E-Mail: Achim.Buschmeyer@fir.rwth-aachen.de