



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

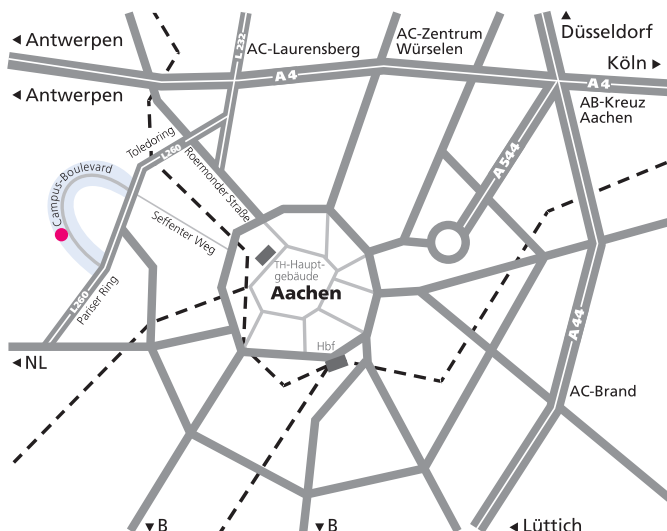
Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

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 Netzworfbildung 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**

Prozessbasierte Reorganisation

Das FIR begleitet Unternehmen bei großen Umstrukturierungsprojekten

Um hohe Potenziale zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Dienstleistungsbereich zu realisieren, genügt es Unternehmen häufig nicht mehr, lediglich punktuelle Optimierungen an Prozessen und der Organisation vorzunehmen. In der deutschen Unternehmenslandschaft sind umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen an der Tagesordnung. Dabei handelt es sich für die Unternehmen um besonders kritische Projekte, die mit großen Belastungen für die Belegschaft verbunden sind. Umso wichtiger ist eine strukturierte und sachliche Vorgehensweise, um inhaltlich fundierte und belastbare Entscheidungen herbeiführen zu können. Das FIR unterstützt Unternehmen bei der professionellen Durchführung und Umsetzung von großen Reorganisationsprojekten mit einer eigens entwickelten Vorgehensweise.

Synergien in Unternehmen lassen sich realisieren, wenn in unterschiedlichen Bereichen die gleichen Prozesse und Aufgaben parallel durchgeführt werden. In der Regel werden die Prozesse in einem oder mehreren der parallelen Bereiche nicht optimal abgewickelt. Dennoch werden Kompetenzen mehrfach aufgebaut und vorgehalten, wodurch eine gezielte Spezialisierung und Optimierung verhindert wird. Solche meist natürlich gewachsenen Organisationsstrukturen führen vielfach dazu, dass Unternehmen nicht mehr flexibel auf ein dynamisches Marktumfeld reagieren können. In einer schlanken und effizienten Zielorganisation wird ein Prozess oder eine Tätigkeit nur von einer klar definierten und optimal aufgestellten Organisationseinheit durchgeführt.

1. Prozessanalyse

Der erste Schritt der prozessbasierten Reorganisation beginnt mit der Analyse der vorhandenen Prozesse. Dazu werden alle relevanten Prozesse erfasst und auf Schwachstellen untersucht. Prozesse, die in parallelen Bereichen stattfinden, werden auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Bereichen untersucht. Über die Ergebnisse lässt sich der Aufwand einer Restrukturierung frühzeitig abschätzen. Weiterer Bestandteil der Prozessanalyse ist die

Ermittlung relevanter Leistungsparameter und deren Zusammenspiel (Zielkonflikt zwischen Qualität, Zeit und Kosten). Dabei werden Kundenanforderungen an den Prozess (z. B. Reaktionszeit, Durchlaufzeit) sowie inhaltliche Parameter untersucht, um Kennzahlen und Leistungsvorgaben für eine zukünftige Organisation abzuleiten.

2. Analyse der Leistungen und Kompetenzen

In einem zweiten Projektschritt werden die vorhandenen Leistungen und Kompetenzen quantitativ ermittelt. Ziel ist die Ermittlung der Verteilung der vorhandenen Ressourcen in den einzelnen Bereichen auf die identifizierten Prozesse. An dieser Stelle werden Synergiepotenziale transparent. Häufig werden die Personalkapazitäten auf Kostenstellen- oder Abteilungsebene analysiert. Die Quantifizierung der Kompetenzen ist im nächsten Schritt der Soll-Konzeption von Bedeutung. Kompetenzen sind fallweise unterschiedlich zu gliedern. Dabei kann es sich um klassische Qualifikationen im Sinne der beruflichen Ausbildung, aber auch konkrete Maschinen- oder Systemkompetenzen handeln.

3. Definition der Soll-Organisation

Bei der prozessbasierten Reorganisation ist die Prozesslandschaft maßgebend für die

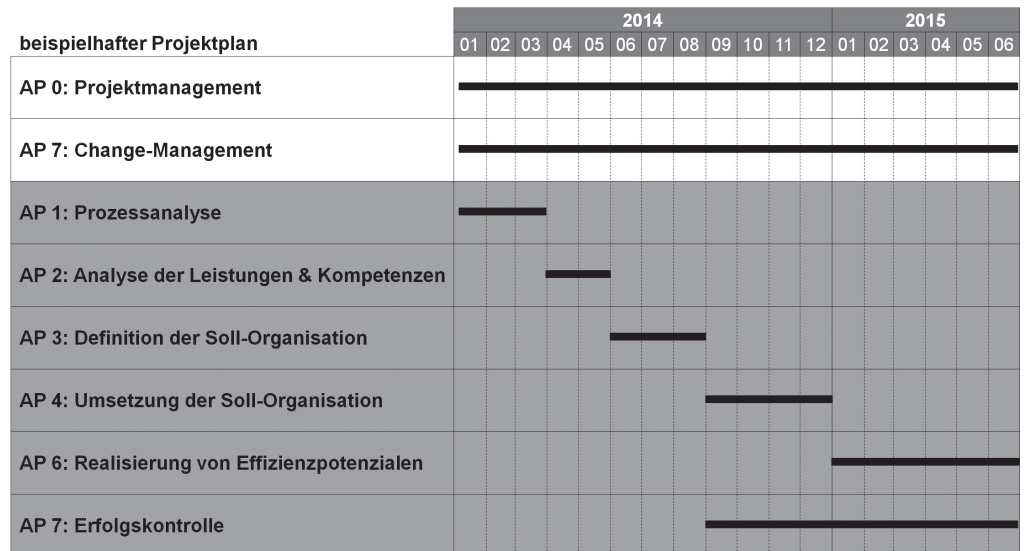


Bild 1: Beispielhafter Projektplan

Ausgestaltung der Organisation. Auf Basis der Prozessanalyse wird eine Soll-Prozesslandschaft erarbeitet. Abteilungen oder Unternehmensbereich spielen an dieser Stelle noch keine Rolle. Ziel ist vielmehr die Ermittlung des optimalen Prozessablaufs. Auch gezielte Prozessverbesserungen auf Detailebene werden an dieser Stelle definiert. Anschließend wird auf Landkartenebene die Soll-Struktur skizziert. Die Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen werden auf Detailebene definiert und ausgestaltet. Auf diese Weise sind die Prozess- und Leistungsumfänge jedes Bereichs der neuen Struktur bereits aufgezeigt. Mithilfe der Ergebnisse der Leistungs- und Kompetenzanalyse werden für die neuen Bereiche quantitative Anforderungsprofile erstellt. Diese können dann mit den vorhandenen Mitarbeitern in Abhängigkeit von den jeweiligen Qualifikationsprofilen besetzt werden. Das Ziel ist die Herstellung einer größtmöglichen Passung zwischen den Anforderungsprofilen und den tatsächlichen Qualifikationsprofilen.

4. Umsetzung der Soll-Organisation

Umfangreiche Reorganisationen erfordern eine schrittweise Umsetzung mit mehreren Integrationsstufen, um die fortlaufende Betriebsfähigkeit der Dienstleistungsorganisation abzusichern. Die Umsetzung der Soll-Organisation beinhaltet zunächst die Herstellung der infrastrukturellen Voraussetzungen. Dazu zählen die notwendigen Räumlichkeiten und weitere technische Infrastruktur. Parallel können auf Basis der neuen Prozesslandschaft notwendige IT-Anpassungen vorgenommen werden. Zur Etablierung der neuen Prozesse ist die Ausarbeitung eines Schulungskonzepts notwendig. Hierbei haben sich die Methoden des Serious-Gamings als besonders erfolgreich in der Vermittlung neuer Abläufe bewiesen. Anschließend werden die Mitarbeiter gezielt geschult und in den neuen Prozessen trainiert. Erst nach Abschluss dieser Schritte kann die Soll-Organisation ausgerollt werden.

5. Realisierung von Effizienzpotenzialen

Die Realisierung von Synergien und anderen Potenzialen erfolgt bewusst erst nach der Umsetzung der Soll-Organisation. Der Vorteil ist, dass sich die neue Organisation zunächst stabilisieren kann. Neue Prozesse können trainiert und mit ausreichend Zeit eingeführt werden. Auf diese Weise wird zunächst die Leistungsfähigkeit in den neuen Strukturen gesichert, bevor mit Einsparungsmaßnahmen begonnen wird. Außerdem ist die psychologische Wirkung auf die Mitarbeiter nicht zu unterschätzen, wenn

zunächst der gesamte Personalbestand in die neue Organisation mitgenommen wird.

6. Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle hat zwei wichtige Aufgaben: Zum einen soll der Projekterfolg im Sinne der Effizienzsteigerung ermittelt und dokumentiert werden; die Erfolgsparameter sollten von Beginn an klar definiert und messbar gemacht werden. Die zweite Aufgabe ist die Überprüfung der Einhaltung der Leistungsparameter: Eine Reorganisation kann nur dann als erfolgreich angesehen werden, wenn die relevanten Kundenanforderungen auch in der neuen Organisation dauerhaft erfüllt werden.

7. Change-Management

Ein kritischer Erfolgsfaktor für den Projekterfolg ist das Change-Management. Je größer die Veränderungen für die Mitarbeiter sind, desto höher sind emotionale Widerstände. Daher ist eine präzise Kommunikation aus der Führungsebene des Unternehmens von Projektbeginn an notwendig. Den Mitarbeitern müssen sowohl die Notwendigkeit als auch die Chancen der Reorganisation aufgezeigt werden. Häufig ändern sich im Verlauf einer Reorganisation die Arbeitsbedingungen inkl. Stellen- oder Arbeitsplatzbeschreibungen. Im Rahmen des Change-Managements werden daher vor allem die Personalabteilung und der Betriebsrat intensiv eingebunden.

Das *FIR* wendet die prozessorientierte Reorganisation erfolgreich in Industrieprojekten in diversen Branchen an. Aufgrund der ausgesprochenen Sensibilität der Projekte erfolgt keine Nennung der Unternehmen.



Dipl.-Wirt.-Ing. Philipp Jussen (li.)
 FIR, Bereich Dienstleistungsmanagement
 Leiter Fachgruppe Lean Services
 Tel.: +49 241 47705-228
 E-Mail: Philipp.Jussen@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Wirt.-Ing. Christian Fabry (re.)
 FIR, Bereichsleiter Dienstleistungsmanagement
 Tel.: +49 241 47705-202
 E-Mail: Christian.Fabry@fir.rwth-aachen.de