



Dienstleistungsmanagement am FIR – Mit Dienstleistungen Erfolg sichern

ARCHIVEXEMPLAR

SU 5155

Unternehmen und Märkte sehen sich in einer Situation, die durch eine immer stärkere Bedeutung von Dienstleistungen gekennzeichnet ist. Innovationen entstehen beispielsweise immer mehr durch die Verschmelzung von Produkten und Dienstleistungen unterschiedlicher Partner in der Wertkette. Durch diese Verschmelzung und Vernetzung lassen sich Kundenprobleme wirklich lösen und innovative Geschäftskonzepte umsetzen. Nur so lassen sich auch in Zukunft noch Erträge erzielen. Die besondere wirtschaftliche Situation und der globale Wettbewerb fordern allerdings auch, gleichzeitig den bereits beschrittenen Weg hin zur Professionalisierung der Dienstleistungswirtschaft weiter zu gehen. Nur so lassen sich die immensen Anforderungen an Qualität und Kosten erfüllen und sichern. Nur so können produzierende Unternehmen den für sie so dringend notwendigen Ertrag mit Dienstleistungen erwirtschaften. Die drei Fachgruppen „Service Engineering“, „Lean Services“ und „Community Management“ gehen die aufgezeigten Herausforderungen an. Dabei steht die Entwicklung von Lösungen für die Industrie stets im Mittelpunkt.

Mit Dienstleistungen die Leistungsfähigkeit sichern und Gewinnbeiträge erwirtschaften - hier ist seit jeher die Kompetenz des FIR im Bereich Dienstleistungsmanagement verankert. Ausgehend von den Herausforderungen der Auftragsabwicklung des Technischen Kundendienstes und der innerbetrieblichen Instandhaltung werden heute die Themen bearbeitet, die derzeit von herausragender Bedeutung für die Industrie sind: Die Gestaltung von umfassenden Kundenlösungen in der Fachgruppe „Service Engineering“, die Entwicklung von Managementkonzepten für Effizienz und Produktivität in Dienstleistungsunternehmen und die Gestaltung von Business Communities in der Gruppe „Community Management“. Innerhalb des Themenspektrums des FIR sowie des Institutsverbundes mit dem Lehrstuhl für Produktionsmanagement der RWTH Aachen am WZL und der Abteilung Technologiemanagement des Fraunhofer IPT deckt das FIR damit das Themenfeld der Entwicklung und des Managements produktionsnaher Dienstleistungen und der auf Dienstleistungen basierenden Problemlösungen für Unternehmen umfassend ab.

Dienstleistungen treten in immer geringerem Umfang als eine isolierte Teilleistung wie beispielsweise die einmalige Instandsetzung einer Komponente oder Anlage zutage. Jedoch werden sie in immer größerem Umfang bereits in ihrer Konzeption und Entwicklung im Sinne eines Bündels von Teilleistungen zu einer auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichteten Gesamtlösung zusammengefasst. Sie werden als diese zunehmend eigenständig vermarktet und umgesetzt. Die zukünftige Herausforderung besteht zunächst sowohl für den Anbieter von Lösungen als auch für den Abnehmer in der Integration der jeweils eigenen Prozesse mit denen des Geschäftspartners. Gelingt diese für Dienstleistungen charakteristische Integration des Kunden, dann bieten sich

vielfältige Möglichkeiten zur Verknüpfung der Wertschöpfung von Anbieter und Abnehmer. Beide Partner stehen dann noch vor der Herausforderung, die Teilbereiche des eigenen Unternehmens neu auszurichten und zu harmonisieren. Die Herausforderung der Zukunft besteht darin, dieses Potenzial durch innovative Dienstleistungsstrategien und Geschäftsmodelle sowie die zugehörigen Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung zu erschließen. Der Zusammenarbeit in Verbänden mit Partnern und Kunden kommt dabei eine besondere Bedeutung zu: Nur im Verbund lassen sich die notwendigen Kompetenzen realisieren, um immer aufwendigere und komplexere Lösungen anbieten zu können, und im Verbund lassen sich Synergie- und Effizienzpotenziale heben, die für langfristigen Erfolg im Wettbewerb zu anderen Regionen im globalen Wettbewerb erforderlich sind.

Angesichts der Vielfalt der Herausforderungen sowie der Komplexität der möglichen Fragestellungen ist eine differenzierte Betrachtung des Bereichs der Dienstleistungen erforderlich. Aus den drei Fachgruppen „Service Engineering“, „Lean Services“ und „Community Management“ heraus wird das Themenfeld methodisch erschlossen. Die Schwerpunkte der drei Gruppen liegen in den folgenden Themenbereichen:

- „Service Engineering“: Dem Leitgedanken der Gestaltung von Leistungssystemen folgend steht die Entwicklung von Dienstleistungsstrategien und innovativen Geschäftsmodellen sowie von kundenorientierten Problemlösungen im Mittelpunkt. Die Fachgruppe „Service Engineering“ befasst sich insbesondere mit Methoden und Werkzeugen, die die Konzeption und Entwicklung innovativer, immaterieller Lösungen ermöglichen. Sie spricht damit die für die Neuentwicklung von Dienstleistungen betrauten Bereiche des Unternehmens

an. Mit namhaften Unternehmen werden Konzepte wie „Mobilität“ oder „Verfügbarkeit“ systematisch unter Nutzung von Ansätzen aus der Konstruktionsmethodik, der Produktentwicklung und des Innovationsmanagements detailliert und umsetzbar gemacht.

- „Lean Services“: Aufbauend auf dem Grundgedanken der Professionalisierung und angeleitet von Konzepten der Industrialisierung der Produktionswirtschaft steht die Gestaltung von neuartigen Strukturen und Systemen für den Aufbau, den Erhalt und die Anpassung von Problemlösebereitschaft und Effizienz im Vordergrund. Zu den in der Fachgruppe „Lean Services“ bearbeiteten Themen gehören insbesondere die Entwicklung von Referenzprozessen und kennzahlenbasierten Systemen für die Messung kritischer Erfolgsvariablen. Davon ausgehend steht die Entwicklung innovativer Ansätze für die Sicherstellung und Steigerung wichtiger Erfolgskriterien wie beispielsweise der Produktivität im Mittelpunkt. Die Vermeidung von Verschwendung und Standardisierung sowie die Synchronisation betrieblicher Abläufe bilden den Ausgangspunkt für ein integriertes Produktionssystem für Dienstleistungen.
- „Community Management“: Der Grundgedanke, dass Communities immer stärker in Geschäftskonzepte eingebunden und Teil von innovativen Kundenbindungsstrategien werden, steht im Mittelpunkt dieser Gruppe. Diese Gruppe befasst sich mit der Rolle, den Erfolgsfaktoren und der Gestaltung von Communities in modernen Geschäftskonzepten und Kundenbindungsstrategien. Damit wird dem Bedarf gefolgt, dass Unternehmen in Zukunft insbesondere durch die gebündelte Nutzung von externen Ressourcen, wie sie beispielsweise in Form von Kundencommunities erreicht werden kann, Wettbewerbsvorteile erlangen können. Der Aufbau und das Management von Business

Communities, die sich gegenseitig durch ihr Know-how und ihren Zugang zu Märkten ergänzen, ist ein weiteres Handlungsfeld dieser Gruppe.

Ergänzt werden die Fachgruppen durch das „Competence Center Instandhaltung“. Mit diesem bietet das FIR eine Plattform für Unternehmen, die Problemlösungen für das Management von Instandhaltungseinheiten und technischen Dienstleistungen suchen.

- „Competence Center Instandhaltung“: Dem Ziel der Wertorientierung folgend, werden Leistungen und Tools für die Industrie angeboten, die die effiziente Bewirtschaftung technischer Anlagen entlang des Lebenszyklus ermöglichen. Dabei wird ein starkes Netzwerk mit Partnern aus Industrieverbänden sowie nationalen und internationalen Forschungseinrichtungen gefestigt und ausgebaut. Zu den im „Competence Center Instandhaltung“ angebotenen Lösungen für die Industrie gehören die Entwicklung innovativer Instandhaltungsstrategien sowie die Weiterentwicklung von Organisations- und Managementkonzepten wie beispielsweise TPM. Unter der Bezeichnung „Lean Maintenance“ werden die Methoden und Werkzeuge zur Reorganisation der Instandhaltung zusammengefasst und aufeinander abgestimmt. Der durch die Instandhaltung erzielte Wertschöpfungsbeitrag spannt den Zielkorridor auf.

Die drei Fachgruppen und das „Competence Center Instandhaltung“ sind im Bild 1 dargestellt.

Mit seinen zahlreichen Fachstudien und in vielen Workshops, Projektwerkstätten und Fachtagungen spricht der Bereich Dienstleistungsmanagement die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Unternehmen an und bietet einen umfassenden Transfer in die unternehmerische Praxis. Durch das Angebot des Zertifikatskurses „Industrielles



Bild 1 Die drei Fachgruppen des Bereichs Dienstleistungsmanagement und das Competence Center Instandhaltung

Bild 2
Integrative Wertschöpfung
mit Dienstleistungen im
Verbund aus Leistungs-
und Kundensystem



Dienstleistungsmanagement“ in Zusammenarbeit mit der International Academy der RWTH Aachen stellt der Bereich ein seit drei Jahren erfolgreich eingeführtes Angebot im Bereich der professionellen Weiterbildung zur Verfügung. Zum dritten Mal wird im Jahr 2009 die exklusiv mit dem Kundendienstverband Deutschland KVD in Kooperation durchgeführte Studie zu Fakten und Trends in der Dienstleistungsindustrie durchgeführt. Die etwa 1500 Unternehmen des Verbandes werden jährlich angeschrieben und aufgefordert, ihre Einschätzungen zu Fakten und Trends abzugeben. Das Aachener Dienstleistungsforum findet bereits zum 12.

Mal statt - in diesem Jahr zum Thema „Mit Dienstleistungen die Weichen neu stellen - stabilisieren und Erfolg sichern“. Die zahlreichen Forschungsprojekte des Bereichs bieten eine geeignete und herausfordernde Plattform für die Erarbeitung innovativer Lösungen mit einem mittelfristigen Zeithorizont - gemeinsam mit Unternehmen. Die Beratungsangebote bauen auf langjähriger Erfahrung und vielfältig erprobten Konzepten auf. Sie bieten kurzfristig die professionelle, individuelle Lösung von Problemen in der unternehmerischen Praxis. ■



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

„Service is King!“ – Mit professionellem Dienstleistungsmanagement aus der Krise

Unser Beratungsangebot für Ihr Unternehmen

Neben der anwendungsorientierten Forschung zur Entwicklung neuer Methoden und Konzepte für industrielle Dienstleistungen stellt die individuelle Beratung von Unternehmen das zweite wesentliche Standbein des Dienstleistungsmanagements am FIR dar. Mit der mehr als 20jährigen Erfahrung an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis hat sich das FIR im Bereich industrieller Dienstleistungen inzwischen zu einem anerkannten Anbieter von unternehmensspezifischen Lösungen für die Industrie entwickelt.

Basierend auf in Forschungsprojekten entwickelten und anschließend in der Praxis erprobten und etablierten Methoden und Tools berät das FIR Unternehmen als Lösungsanbieter hinsichtlich einer effizienteren und effektiveren Gestaltung der Betriebs(re)organisation. Dabei verfolgt das FIR das Ziel, gemeinsam mit seinen Kunden ganzheitliche Lösungen für einen nachhaltigen Projekterfolg zu erarbeiten. Die Beratungskompetenzen des FIR umfassen in einem ganzheitlichen Ansatz die in Bild 1 dargestellten Kompetenzfelder.

Die Analyse des Entwicklungspotenzials eines Unternehmens sowie der Organisationsstrukturen bildet zusammen mit der Entwicklung des Leistungssystems und

der Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse einen in sich geschlossenen Kreis zur systematischen Optimierung eines Unternehmens. Im Folgenden werden sowohl das grundsätzliche Vorgehen des FIR in Beratungsprojekten als auch die Kompetenzen des FIR in den unterschiedlichen Beratungsphasen beschrieben.

Mehrwert durch kundenspezifische Lösungen

In Bild 2 (siehe S. 7) ist das klassische Vorgehen in Beratungsprojekten dargestellt. Zu jeder Phase existieren eine Reihe von Methoden und Tools, die entsprechend der jeweiligen Rahmenbedingungen und spezifischen Kundenanforderungen eingesetzt werden. Dies bietet den Unternehmen den Mehrwert, dass nicht einzelne standardi-