

Transformation of Organizations for Successful Solution Business

87. AFSMI Chapter Meeting @ Ruhr-Universität Bochum, März 2015

Till Post, Wilhelm Taurel - AFSMI German Chapter e.V.

Industrieunternehmen befinden sich im Wandel – vor allem durch neue Technologien und Prozesse, aber auch durch neue Personalkonzepte und Änderungen der Kundenstrategien. Die Folge: Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sich dem Wandel auszusetzen und intern einen Transformationsprozess anzustoßen. Welche Strategien auf dem Weg zum Lösungsanbieter hier hilfreich sein können und welche Prozesse angestoßen werden müssen, haben über 70 Teilnehmer aufgrund der Einladung der Ruhr-Universität Bochum und des AFSMI German Chapter e.V. Anfang März auf dem 87. Chapter Meeting intensiv diskutiert. Zur internationalen Tagung mit dem Titel „Transformation of Organizations for Successful Solution Business“ hatten die Veranstalter Redner engagiert, die anhand von Best Practices ihre Strategien und Erfahrungen aufzeigten. Auch Vertreter europäischer Partnerverbände waren nach Bochum gekommen, so dass sich Service-Experten aus sieben Ländern austauschten.



Dr. Martin Faust, Präsident des AFSMI German Chapter e.V., griff in seiner Begrüßung das Thema Transformation direkt auf und visualisierte Anhand eines Modells den Wandel im Verständnis von Service-Management: „Früher arbeiteten viele Menschen im Unternehmen eher im Verborgenen, wohingegen einige Wenige den Kontakt zum Kunden hatten. Heute ist das umgekehrt zu sehen: An vielen Stellen im Unternehmen ist Kundenkontakt wünschenswert. Hinter dieser Entwicklung liegt aber ein herausfordernder Transformationsprozess in Unternehmen“, sagte Dr. Faust.

Anschließend stellte **Prof. Dr. Uta Wilkens, Prorektorin und Leiterin des Instituts für Arbeitswissenschaft an der RUB**, den Sonderforschungsbereich „Engineering Hybrider Leistungsbündel“ vor. Im Mittelpunkt der Forschung stehen dynamische Wechselwirkungen von Sach- und Dienstleistungen in der Produktion. Ziel ist das Zusammenführen von Produkt und Service in ein Produkt-Service-System: Paradigmen aus dem Bereich des Produkts werden mit den Paradigmen des Bereichs Service zusammengeführt, um neue Lösungen zu schaffen. Im Lebenszyklus eines Produktes – vom Design und der Herstellung über die Auslieferung, die Nutzung, den Support und schließlich die Entsorgung – werden verschiedene Services implementiert, die zu einer höheren



Anbieter-Kunden-Integration führen, angefangen von Zusatzservices über spezifische Anpassungen des Produkt- und Serviceangebotes bis zum Rollout einer Individuallösung. Um ein Verständnis für die Funktionsweise eines Produkt-Service-Systems zu bekommen, bot die RUB im Laufe des Chapter-Meetings eine kurze Simulation eines von den Forschern entwickelten Planspiels an. Parallel konnte die Lernfabrik an der RUB besichtigt werden, in

der Lernende Wissen über die wesentlichen Grundlagen zur Einsparung von Ressourcen in der Produktion erfahren und direkt in einer realen Produktionsumgebung anwenden können.

Einen solchen Prozess stellte **Jens Bohlen, Executive Vice President Banking der WINCOR NIXDORF International GmbH** mit Blick auf Leadership in Unternehmen vor. „Leadership ist wichtig für die



Entwicklung einer Organisation“, sagte er, „und ich glaube an Leadership durch Teams“, führte er aus. „Es gibt nicht den einen genialen Anführer, sondern es ist das Team, das den Kurs bestimmt“, führte er an. Sein Unternehmen ist im Bereich der Hardwareausstattung von Banken bekannt geworden. „Heute verkaufen wir aber nicht mehr nur die Hardware, sondern auch Software und Service. Ohne entsprechende ganzheitliche Lösungen haben Sie am Markt keine Chance“, erklärte er. Zurück

zu seiner Idee von der Führung durch ein Team: Seine Serviceorganisation ist so aufgebaut, dass sich die Führung auf die Felder Strategie, Faszination, Entscheidung und Prozesse stützt. „Alle vier Aspekte müssen Sie berücksichtigen, wenn Sie eine Service-Organisation entsprechend erfolgreich führen möchten“, sagte Jens Bohlen. Der Bereich ‚Strategie‘ zeichne sich durch Visionen sowie ein differenzierendes und integriertes Denken aus. Der zweite Baustein ‚Faszination‘ zeichne sich durch Leidenschaft aus, gepaart mit einem disziplinierten und ethischen Ansatz. Geht es um ‚Entscheidungen‘, müssten diese schnell, präzise und solide getroffen werden. Bei ‚Prozessen‘ spielen Aspekte wie innovativ und einfach mit hinein. Diese vier Führungseigenschaften einer Organisation würden dann bei der Entwicklung von neuen Produkten, Services und Innovationen zu unterschiedlichen Momenten eine Rolle spielen, von der Idea-to-Market über die Implementation bis zur Markteinführung. Wichtig ist Bohlen, dass sich die Führung nicht nach innen orientiert, sondern auf den Kunden fokussiert. „Kunden haben vielfach großartige Ideen. Menschen machen im Service den Unterschied aus“, sagte er abschließend.

Auch bei Endress + Hauser hat man im Dialog mit den Kunden sehr gut zugehört: **Warren Galbraith, Head of Solutions Implementation Business von der Endress+Hauser Consult AG**, stellte vor, wie



sich das Unternehmen vom Anbieter technischer Geräte, Sensoren und Messtechnik zu einem Lösungsanbieter wandelt. „Aktuell liegt der Anteil der Lösungen bei neun Prozent des Gesamtumsatzes von Endress+ Hauser, aber dieser Bereich ist in den vergangenen fünf Jahren enorm gestiegen“, erklärte Warren Galbraith. „Der Wandel findet statt und er muss bewältigt werden – in diesem Transformationsprozess befinden wir uns aktuell“, sagte er. „Der Weg vom Produkt zur Lösung ist

eine große Herausforderung“, sagte Warren Galbraith. Mit der Entwicklung von Lösungen gehe man direkt auf Kundenbedürfnisse ein und könne so deren Probleme angehen. Rückmeldungen aus dem Kundenkreis gäben Endress + Hauser Recht: Die Kunden sparen durch die neuen Lösungsangebote Zeit und Geld, hätten direkten Zugriff auf Onlinedaten, alle Prozesse seien für die Business-Entscheider transparent abgebildet.

Die Kundenbedürfnisse spielten schließlich auch bei der Entwicklung des Hilti Fleet Management Angebotes eine wichtige Rolle. „Man muss als Unternehmen die Wünsche des Kunden verstehen – das haben wir bei Hilti Fleet Management versucht umzusetzen“, erklärte **Hanjo Runde, Head of Marketing bei Hilti Germany**. Hilti steht für robuste und vielseitige Maschinen, die vor allem beim Bau und bei der Modernisierung von Gebäuden eingesetzt werden – sowohl vom Fachmann als auch vom talentierten Heimwerker. Beim Fleet Management kauft der Kunde nicht mehr die Geräte von Hilti, sondern er zahlt eine monatliche Summe für die Nutzung und den Service der Geräte. „Wir

managen die Werkzeuge des Kunden, derweil dieser sein Geschäft nach vorne bringen kann“,



erklärte Hanjo Runde. Mit dem Fleet Management versucht Hilti, es den Kunden so einfach wie möglich zu machen – „ein wichtiger Aspekt für den Erfolg“, wie Hanjo Runde unterstrich. „Der Service-Vertrag umfasst lediglich eine DIN A4-Seite, defekte Geräte holen wir beim Kunden ab und stellen ihm während der Reparaturzeit ein Ersatzgerät zur Verfügung. Nach einigen Jahren wird das genutzte Gerät gegen ein neues ausgetauscht, so dass der Kunde immer auf dem aktuellen

Stand der Technik ist“, sagte er. Heute macht Fleet Management bei Hilti rund 60 Prozent des Werkzeugverkaufs aus. Positiver Effekt für das Unternehmen: Produktion und Service der Maschinen und Geräte lassen sich so viel besser planen, da anhand der Verträge klar ist, wann welche neue Maschine benötigt wird. Einen Ausblick auf die Zukunft hat Hanjo Runde den Chapter Meeting-Teilnehmern auch schon gewährt: „Der nächste Schritt wird das Asset Management sein – dann kann der Kunde immer online sehen, welche Maschinen er wo seit wann im Einsatz hat“, erklärte der Marketing-Fachmann.

Am Vortag hatte **Prof. Dr. Uta Wilkens** den Teilnehmern den Standort näher gebracht, an dem die Tagung stattfand. Sie stellte das Konzept der WORLDfactory vor – ein Modell für ein Wissensökosystem für Bochum, das vor dem Hintergrund der Opel-Krise entwickelt wurde und die Bereiche Bildung, Qualifikation und Wissenschaft zusammenführen soll. „Bochum befindet sich nach dem Wegfall der Automobilindustrie in einem neuerlichen Transformationsprozess, es ist im Prinzip der dritte Wandel nach dem Wegfall des Bergbaus und der Stahlindustrie“, erklärte Uta Wilkens. Die Teilnehmer, insbesondere aus anderen Ländern, interessierten sich für dieses Modell – hier stand die mögliche Übertragbarkeit der WORLDfactory auf andere strukturschwache Regionen in Europa im Fokus. **Till Post, AFSMI Vorstand** regte abschließend an, bei der geplanten WORLDfactory den Bereich Service Management und Lösungsgeschäft auch national und international zu vernetzen, um den wechselseitigen Know-How-Transfer weiter zu verbessern.

Dank der Verknüpfung von Theorie und Praxis konnten die Chapter Meeting-Teilnehmer eine Menge mitnehmen. „Die Veranstaltung hat mir sehr gut gefallen, weil man viele Parallelen anderer Branchen zu den eigenen Geschäftsmodellen wiederfinden konnte“, sagte beispielsweise **Uwe P. Thönniss, Managing Director Brückner Servtec GmbH**. „Durch den Vergleich mit Anderen lassen sich viele Anregungen für das eigene Business finden. Besonders spannend fand ich den Beitrag von Uta Wilkens zu Transformationsprozessen in produktorientierten Unternehmen.“

Entsprechend zufrieden war auch der AFSMI-Vorstand mit der Veranstaltung. „Das Schöne ist die



Praxisnähe, die Erfahrungen aus der Praxis, die hier auf wissenschaftliche Theorien stoßen. Es zeigt sich, dass Praxis und Theorie sich sehr ähneln – das ist doch toll; es passt zusammen“, sagte **AFSMI-Präsident Dr. Martin Faust**. „In der Veranstaltung wird offen gesprochen, jeder bekommt die Möglichkeit, seine Sicht der Dinge zu präsentieren und sich mit anderen zu vernetzen.“

Auch die Möglichkeit zum Networking lobten die Teilnehmer: „Toll ist der Austausch mit anderen Mitgliedern in den Pausen und während der Abendveranstaltung. Aber auch die Vorträge sind toll, weil man Entwicklungen in der Servicebranche mitbekommt und innovative Ansätze zu hören bekommt“, sagte Prof. Dr.-Ing. Christian van Husen, Studiendekan Service Management, Hochschule Furtwangen University. Sein Kollege Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Jörg Niemann, Leiter der Forschungsstelle Life Cycle Excellence der Fachhochschule Düsseldorf, bestätigte: „Ich fand die Veranstaltung überaus interessant, besonders, die Geschichten aus der Praxis. Das ist das, was Firmen wirklich auf die Beine stellen. Innovative Serviceleistungen und Serviceprodukte – und besonders spannend finde ich dabei wie aus einer Theorie eine Praxis wird, die dann auch noch Umsatz generiert.“

AFSMI German Chapter e.V.

www.afsmi.de

Weitere Kommentare zur Veranstaltung

Uwe P. Thönniss, Managing Director Brückner Servtec GmbH

Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen – und was fanden Sie besonders gut?

Die Veranstaltung hat mir sehr gut gefallen, weil man viele Parallelen anderer Branchen zu den eigenen Geschäftsmodellen wiederfinden konnte. Durch den Vergleich mit anderen lassen sich viele Anregungen für das eigene Business finden. Besonders spannend fand ich den Beitrag von Uta Wilkens zu Transformationsprozessen in produktorientierten Unternehmen.

Was ist Ihrer Ansicht nach das Besondere an einem Zusammenschluss wie dem AFSMI?

Das Schöne ist der sprichwörtliche Blick über den Tellerrand. Hier treffe ich nicht nur Menschen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, aus dem ich von Berufswegen komme, sondern aus den verschiedensten Bereichen. Das ist sehr inspirierend.

Till Post, Vorstand ZBFT AFSMI German Chapter e. V. und Till Post Service Consulting

Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen – und was fanden Sie besonders gut?

Mir hat die Veranstaltung gut gefallen, besonders der Vortrag von Jens Bohlen zu Solution business and leadership, der gezeigt hat, dass wir zwar auf einem guten Weg sind, aber Serviceveränderungen nicht von heute auf morgen gehen. In der Veranstaltung wird offen gesprochen, jeder bekommt die Möglichkeit, seine Sicht der Dinge zu präsentieren. Das gefällt mir sehr gut.

Was ist Ihrer Ansicht nach das Besondere an einem Zusammenschluss wie dem AFSMI?

Der AFSMI hilft mir beim Blick über den Tellerrand. Die Veranstaltungen bieten eine Auszeit vom Arbeitsalltag und geben Impulse, das eigene Tun zu reflektieren. Hier treffen sich Peers auf Augenhöhe – das spricht für die Qualität des AFSMI.

Prof. Dr.-Ing. Christian van Husen, Studiendekan Service Management, Hochschule Furtwangen University

Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen – und was fanden Sie besonders gut?

Die Veranstaltung hat mir richtig gut gefallen. Toll ist der Austausch mit anderen Mitgliedern in den Pausen und während der Abendveranstaltung. Aber auch die Vorträge sind toll, weil man Entwicklungen in der Servicebranche mitbekommt und innovative Ansätze zu hören bekommt.

Was ist Ihrer Ansicht nach das Besondere an einem Zusammenschluss wie dem AFSMI?

Das lässt sich in einem Wort zusammenfassen: Branchenübergreifend. Hier kommen Vertreter verschiedener Bereiche zusammen, tauschen sich aus und können so voneinander profitieren – wirklich toll.

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Jörg Niemann, Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Maschinenbau und Verfahrenstechnik und Leiter FLIX Forschungsstelle Life Cycle Excellence:

Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen – und was fanden Sie besonders gut?

Ich fand die Veranstaltung überaus interessant, besonders, die Geschichten aus der Praxis. Das ist das, was Firmen wirklich auf die Beine stellen. Innovative Serviceleistungen und Serviceprodukte – und besonders spannend finde ich dabei wie aus einer Theorie eine Praxis wird, die dann auch noch Umsatz generiert.

Was ist Ihrer Ansicht nach das Besondere an einem Zusammenschluss wie dem AFSMI?

Hier trifft Wissenschaft auf Praxis. Das ist toll und ein echter Vorteil. Es geht nicht bloß um wissenschaftliche Theorien, sondern hier kommen Menschen aus Wissenschaft und Praxis zusammen und tauschen sich über ihre Erfahrungen aus.

Dr. Martin Faust, Präsident AFSMI German Chapter e. V. und Leiter Consultancy and Projects Commercial Printing Group Europe, Middle East & Africa Canon

Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen – und was fanden Sie besonders gut?

Das Schöne ist die Praxisnähe, die Erfahrungen aus der Praxis, die hier auf wissenschaftliche Theorien stoßen. Es zeigt sich, dass Praxis und Theorie sich sehr ähneln – das ist doch toll; es passt zusammen. Manchmal hat man ja das Gefühl, dass wissenschaftliche Theorien und die Erfahrungen in der Arbeitswelt nicht zueinander passen, aber bei dieser Veranstaltung hat sich gezeigt, dass das im Servicebereich nicht der Fall ist. Schön fand ich auch die Unterschiede in den Betrachtungsweisen in den Präsentationen: Die Industrie, die den Kunden im Mittelpunkt sieht, auf der einen Seite. Auf der anderen die Hochschulen, die vorwiegend an internen Prozessen interessiert sind.

Was ist Ihrer Ansicht nach das Besondere an einem Zusammenschluss wie dem AFSMI?

Der Vorteil ist der Erfahrungsaustausch zwischen den Industriebranchen. Medizintechnik, Maschinenbau, IT – alle treffen aufeinander und es ist spannend, die unterschiedlichen Ansichtsweisen kennenzulernen und aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf Themen zu schauen.

Susanne Engelhardt, Vorstand Finanzen AFSMI German Chapter e. V. & Manager Services Development mt unirepair b.v.

Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen – und was fanden Sie besonders gut?

Besonders gut hat mir der Vortrag von Prof. Dr. Uta Wilkens gefallen – der war wirklich super und sehr interessant. Und auf der anderen Seite ist es schön, die übrigen Mitglieder zu treffen und sich ins Gedächtnis zu rufen, wer alles so dabei ist.

Was ist Ihrer Ansicht nach das Besondere an einem Zusammenschluss wie dem AFSMI?

Der AFSMI ist ja ein relativ kleiner Verein mit etwa 100 Mitgliedern. Das ist überschaubar, nicht so riesig. Man hat Zeit, um ins Gespräch zu kommen und trifft die interessanten Leute immer wieder. Das Networking ist ein wichtiger Punkt, von dem man vor allem mit einem kleinen Business profitieren kann. Durch den Austausch mit den anderen kann man viel für die Praxis mitnehmen. Und die Internationalität läuft sehr gut und hat einen ganz besonderen Charme.

Rainer Peters, Director Global Support Delivery Germany bei Hewlett Packard

Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen – und was fanden Sie besonders gut?

Besonders schön fand ich die Mischung aus Business relevanten Themen und wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Hochschule. Das werden sicherlich Akzente hängenbleiben. Interessant fand ich auch das Thema Produkt und Service zusammenzubringen.

Was ist Ihrer Ansicht nach das Besondere an einem Zusammenschluss wie dem AFSMI?

Es zeigt sich in den Gesprächen immer wieder, dass man in Sachen Produkt und Service aus seiner Komfortzone heraustreten und mit den Entwicklungen mitgehen muss. Wer nicht mitgeht, wird changeresistent. Im AFSMI trifft man auf so viele Ideengeber aus verschiedenen Branchen – das ist sehr produktiv.

Manfred Botschek, Software Support Manager bei Hewlett Packard

Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen – und was fanden Sie besonders gut?

Das Chapter Meeting war sehr gut organisiert. Besonders gut hat mir der Vortrag zur WORLDfactory von Uta Wilkens gefallen, der eine neue Art gezeigt hat, eine Region zu positionieren. Der Ansatz, den lokalen Service ressourcenschonend einzusetzen, hat mir sehr gut gefallen.

Was ist Ihrer Ansicht nach das Besondere an einem Zusammenschluss wie dem AFSMI?

Der AFSMI gibt die Möglichkeit zum Networking auf Augenhöhe – das ist sehr wertvoll. Man lernt bei Veranstaltungen wie dem Chapter Meeting neue Facetten des Servicebereichs kennen, das ist lebenslanges Lernen auf andere Art und Weise.