

# Dienstleistungsbranche fungiert als Stabilisator

18. Dezember 2014 · [Indirekter Einkauf](#), [Lieferanten](#), [Märkte](#), [Unternehmen](#), [Zuliefermarkt](#) ·

Unternehmen suchen stets Wege, Wirtschaftsflauten besser zu meistern. Der Dienstleistungsbereich soll ihnen helfen, so die heute immer häufiger verfolgte Strategie. „Die derzeit hohen Unsicherheiten sind Gift für Investitionen“, sagt Professor Joachim Scheide, Konjunkturoperte am Kieler Institut für Weltwirtschaft. Vor allem das produzierende Gewerbe spüre das. Naturgemäß reagiert es stärker auf konjunkturelle Störungen als der Dienstleistungsbereich. Das bestätigt auch die aktuelle Stimmungslage.

„Der Dienstleistungsbereich fungiert typischerweise als Stabilisator der Konjunktur“, erklärt Joachim Scheide. Trotz Lichtblicken etwa in der zunehmenden Beschäftigung, prognostiziert er in Europa die nächste Krise. Schuld sei eine wenig nachhaltige Wirtschaftspolitik. Das betreffe sowohl die riskante Geldpolitik der Europäischen Zentralbank, als auch die Finanzpolitik und die mangelnde Reformwilligkeit wichtiger Länder.

„Die positive Entwicklung im Dienstleistungsbereich ist ein wichtiges Signal, Geschäftsstrategien zu überdenken. Zeigt es doch, was Unternehmen in unruhigen Zeiten Halt gibt und Wachstum verspricht“, sagt Dr. Roman Bauer, Partner bei h&z und Verantwortlicher für Service. Dazu hat sich die h&z Unternehmensberatung auf die Unterstützung solcher Transformationsprojekte spezialisiert sowie zuletzt eine große Service-Transformation Studie veröffentlicht.

## **Knorr-Bremse: Aftermarket entwickelt sich zum Dienstleistungsgeschäft**

Für deutsche Unternehmen ergeben sich im Servicegeschäft wichtige Chancen, ihre Position im globalen Wettbewerb zu behaupten und auszubauen. Der Zulieferkonzern Knorr-Bremse hat dazu RailService als wichtiges Wachstumsfeld identifiziert und in Europa, Asien und den USA ein entsprechendes Programm aufgesetzt. Dazu gehören sowohl der Ausbau an innovativen Service-Leistungen als auch neue Modernisierungslösungen. „Beides sind heute wichtige Wachstums-Segmente“, ist Bertram Langhanki, Leiter des Center of Excellence Service bei Knorr-Bremse Systeme für Schienenfahrzeuge, überzeugt. „Aus der Transformation hin zu dienstleistungsbasierten Geschäftsmodellen entsteht für uns ein strategisches Wachstumsfeld.“ Dass er mit seinem Programm einen zukunftsweisenden Weg eingeschlagen hat, zeigen die Zahlen. Aus dem ehemaligen Aftermarket-Geschäft wurde mit RailServices ein rundum erneuter Dienstleistungsspezialist für den Eisenbahnbereich des Konzerns. „Damit wurde ein zusätzliches Umsatzwachstum erreicht und die prognostizierte Geschäftsentwicklung lässt noch einiges vermuten“, freut sich Rolf Härdi, Geschäftsführer bei Knorr-Bremse Systeme für Schienenfahrzeuge.

## **Xerox: Kunden werden stärker in den Serviceprozess eingebunden**

Das Servicegeschäft bietet für Unternehmen neue Chancen, sich nachhaltig vom Wettbewerb abzuheben und weniger austauschbar zu sein, davon ist auch Jacqueline Fechner, Vorsitzende der Geschäftsführung Xerox GmbH, überzeugt. „Die Umsetzung des Service-Gedankens ist allerdings nicht immer einfach.“ Sie erfordert nicht nur unterstützende Arbeitsprozesse, sondern auch ein entsprechendes Denken und Handeln der Mitarbeiter. Hier müssten Transformationsprogramme ansetzen. Die Digitalisierung birgt weitere Chancen zum Ausbau des Service-Gedankens – aber auch Risiken gerade vor dem Hintergrund von Datenschutz- und Informationssicherheit. Ob die Kunden die Angebote annehmen, hängt von der glaubhaften Versicherung ab, dass mit Daten sachgerecht und vereinbarungsgemäß umgegangen wird. In technologie- und innovationsorientierten Märkten bieten immer stärker hybrid aufgesetzte Services Möglichkeiten, in den Kundenprozessen einen starken Mehrwert zu schaffen. „Die digitale Transformation bedeutet für Unternehmen eine umfassende und nachhaltige Neuausrichtung. Kunden werden insgesamt stärker in den Serviceprozess eingebunden – das Wissen kommt zu ihnen. So gesehen ist es auch eine Art Hilfe zur Selbsthilfe“, sagt Jacqueline Fechner.

### **Lufthansa Technik: Services sind ein wichtiger Teil der Produkte**

Ein zunehmendes Servicegeschäft birgt auch Wachstumsimpulse für produktorientierte Geschäftsfelder. „Der Servicegedanke ist in technologie- und innovationsorientierten Märkten weit verbreitet“, sagt Suheil Mahayni, bei Lufthansa Technik verantwortlich für Sales Europe & Projektleitung Initiative WE GROW. Dem Endkunden gehe es nicht um die Technologie an sich, sondern um den Service, der auf der Technik aufbaut und um den Geschäftszweck, den der Kunde damit erfüllen will. Im B2B-Bereich werde über Services sichergestellt, dass der Kunde sich unbeschwert seinen eigenen Geschäftszwecken widmen kann. „Services ermöglichen Kunden unbeschwerter auf das eigene Geschäft zu fokussieren. Das setzt Kräfte frei.“ Es müsse in Wertschöpfungsketten gedacht werden, fordert Suheil Mahayni. „Im Bündel von Service und Technologie muss eine nahtlose Integration der Technologie in die Wertschöpfung des Kunden erfolgen.“ Dabei stelle der Service sicher, dass die Technologie ihre Wirkung entfalten kann. Umgekehrt gebe der Service Hinweise für Technologie- und Produktinformationen.

### **Forschung: Serviceorganisationen sind dynamischer**

„Beschleunigte Innovationszyklen und ein zunehmender Kostendruck in vielen Branchen erhöht den Druck auf die Unternehmen, stärker dienstleistungsorientiert zu handeln“, erläutert Professor Guido Baltes vom Innovationsinstitut IST.

Die aktuelle Forschung zeigt, dass in einem derart dynamischen Marktumfeld wie heute Unternehmen mit effektiven, kundenzentrierten Serviceorganisationen agiler und sensibler auf Veränderungen im Markt reagieren. Erklärt wird das durch die dezentral getroffenen strategischen Entscheidungen, die dynamische Fähigkeiten im Unternehmen implementieren und so die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Außerdem ermöglicht es eine effektive Individualisierung der eigenen Leistung, wodurch differenzierte Kundenbedürfnisse gezielt adressiert werden können. Und das sei wiederum die Voraussetzung für eine höhere Kundenzufriedenheit und Kundenbindung und in der Folge für ein nachhaltiges Wachstum – eben auch in einem unsicheren Marktumfeld.

**Tags:** [Dienstleistungen](#), [Dienstleistungsbeschaffung](#), [Knorr-Bremse](#), [Lufthansa](#), [Xerox](#)