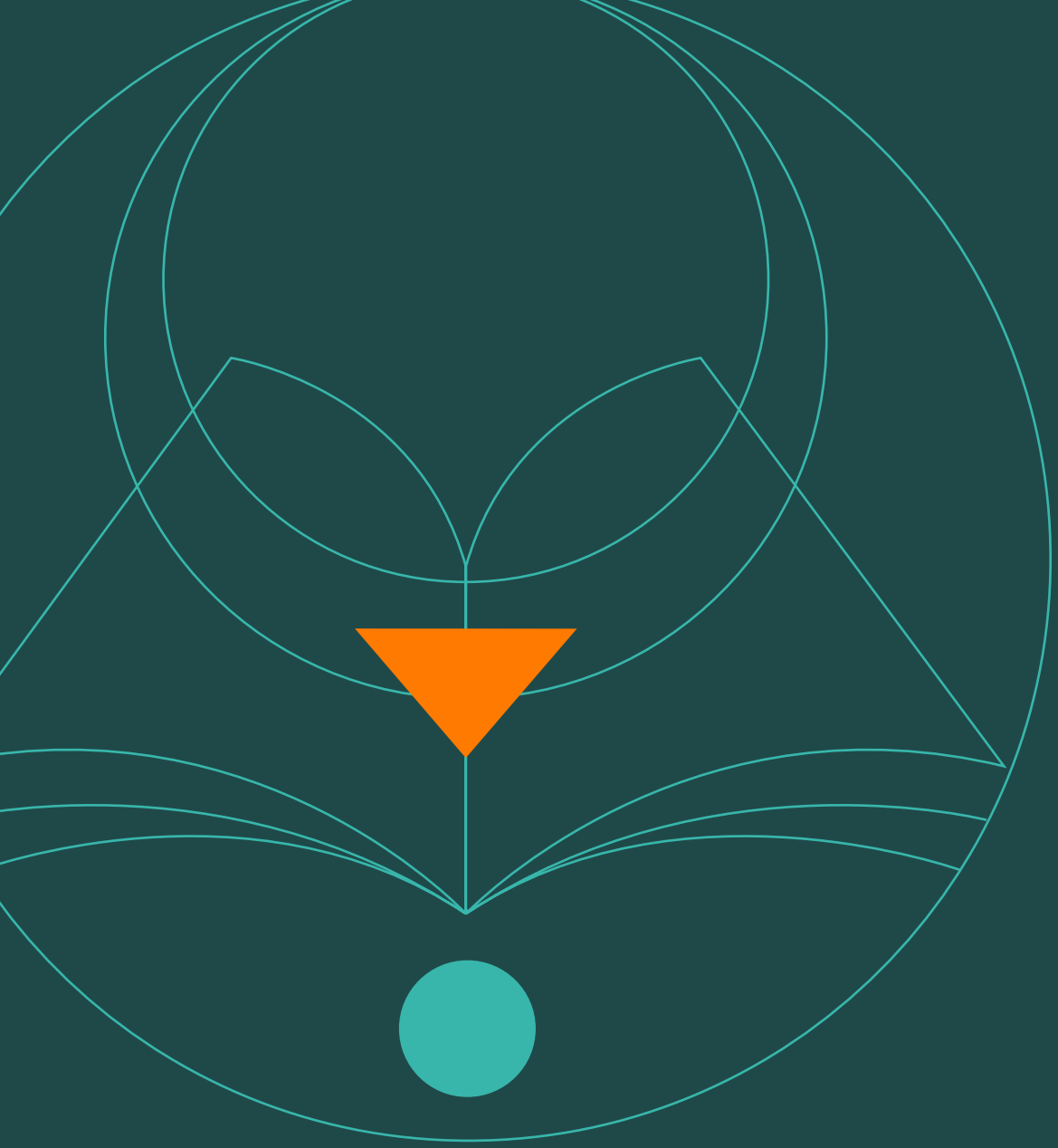

**Schriftenreihe**
**bruhnpartner**

Mareike Ahlers/Manfred Bruhn

# Verzahnung für Veränderung

Erschienen in: return 03/2021

Die frei verfügbaren Artikel stehen
als Download bereit ▸ **bruhnpartner.com**

Wie Klammern, die den Erfolg zusammenhalten, erfordert Servicetransformation die ganzheitliche Verzahnung vieler Disziplinen mit Vertrieb und Marketing als Treiber. Mit Services unterstützt Siemens etwa Maserati in der digitalisierten Fertigung für das Modell Ghibli..

# Verzahnung für Veränderung

**Im Wettbewerb steigt der Veränderungsdruck. Ein Ventil können neue Geschäftsmodelle sein, in denen Unternehmen mit mehr Service als Wachstumsmotor ihre Leistung weiter hochfahren.**

Viele pflegen ihre Vorurteile. Das gilt auch für Abteilungen in Unternehmen. So halten sich beharrlich diese Vorbehalte: Marketing ist nur Werbung, im Vertrieb arbeiten nur Klinkenputzer. Aber Marketing und Vertrieb leisten erhebliche Beiträge zur Markt- und Kundenorientierung, vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen. KMU wollen oft durch Kundennähe punkten. Das hilft ihnen bei notwendigen Transformationsprozessen. Zum Beispiel in der Servicetransformation durch neu entwickelte Geschäftsmodelle, die über Service mehr Wachstum generieren.

In vielen Branchen hat die steigende Wettbewerbsintensität dazu geführt, dass Unternehmen ihre Geschäftsmodelle überdenken müssen. Dabei geht es häufig um innovative Services und Erlösmodelle, die auf Basis der Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen realisiert werden. So entstehen neue Marktstrukturen und bilden sich neue Ecosysteme, wodurch sich die Rolle von Unternehmen im Wertschöpfungsprozess von Kunden deutlich verändern kann.

Sehr deutlich wird dieser Prozess der Servicetransformation derzeit bei produzierenden Anbietern. Unternehmen wie ABB, Caterpillar, General Electric, IBM oder Siemens wachsen vorwiegend im Dienstleistungsgeschäft. Der Umsatzanteil von Dienstleistungen beträgt heute vielfach schon mehr als 50 Prozent.

Als Erfolgsbeispiel sei ein global tätiger Mittelständler erwähnt, der als Hersteller von Gasmotoren seine Service Division strategisch erweitert hat. In die Entwicklung (digitaler) Dienstleistungen wurde die Kundenperspektive einbezogen, unter anderem über eine internationale Kundenstudie. Sie diente dazu, die Erwartungen an den Service noch besser zu verstehen. Auf Basis dieser Erkenntnisse entstand als wesentlicher Bestandteil der umgesetzten Service-Strategie eine Lösung für Predictive Maintenance, die über eine nutzerfreundliche App für jeden Kunden einsehbar ist. Auf diese Weise ist zum einen die proaktive Wartung der Maschinen möglich. Zum anderen bietet sich für den

ehemaligen Gasmotoren-Hersteller die Chance, einen kontinuierlichen „digitalen Draht“ zu seinen Kunden zu pflegen und sich in dessen Wertschöpfung präventiv einzubringen.
Ausgangspunkt für Servicetransformation ist oft das am Produkt orientierte Geschäftsmodell. Das Produkt stellt die Kernleistung dar, die Dienstleistung hängt eng damit zusammen. Je nach Entwicklung gibt es zusätzlich eigenständige Services. Ziel: Den Absatz der Kernleistung fördern, die Produktivität in der Herstellung steigern und Umsatz über den gesamten Produktlebenszyklus erzielen. Das Wachstum ist begrenzt. Zweiter Schritt ist die Weiterentwicklung zum Systemlösungsanbieter. Ziel: das komplette Leistungsbündel aus einer Hand. Es eint Produkte und produktbegleitende Dienste zur Gesamtlösung, enthält auch Services anderer Anbieter. Dies ist ein Wachstumsimpuls. Dritte Entwicklungsstufe: das dienstleistungsorientierte Geschäftsmodell. Der Service stellt selbst die Kernleistung dar. Hierzu werden Kompetenzen und eigenständige Organisationen im Unternehmen aufgebaut. Dieses Erlösmodell schafft Wachstum.

## Fünf Bausteine der Serivicetransformation

Konsequenter ist das wertschöpfungsorientierte Geschäftsmodell. Es ist der umfangreichste Entwicklungsschritt in der Servicetransformation. Neben Planung, Produktion und Finanzierung des Gesamtprodukts steht der Anbieter hier auch für Betrieb und Vermarktung der Leistung. Damit verändert sich die klassische Kunden-Anbieter-Beziehung. Der Anbieter agiert als Partner in der Wertschöpfung des Kunden, sodass beide gemeinsam wachsen. Fünf Bausteine für die Servicetransformation beinhalten vielfältige Aufgaben:

- **Kundenlogik verstehen:** Der Nutzen des Kunden hat im Mittelpunkt zu stehen, was insbesondere für digitale Services gilt, bei denen nicht die technologische Machbarkeit entscheidend ist, sondern der Mehrwert. Für Servicetransformation ist die fundierte Erhebung und Interpretation von Customer Insights von großer Bedeutung. Speziell im BtoB-Bereich von KMU gibt es noch Entwicklungspotenzial. Dem Marketing kommt eine zentrale Rolle zu, indem es die Schnittstelle zum Kunden und Markt bildet. Kundenwissen wird erhoben, strukturiert aufbereitet und bei der Servicetransformation einbezogen.
- **Service-Innovationen entwickeln:** Für die Ausweitung des Angebotes sind neue Dienste zu entwickeln. Tradierte Innovationsstrukturen gilt es zu überwinden und Voraussetzungen für Service-Innovationen zu schaffen. Kundenbedürfnisse sind entscheidend, weshalb der Prozess nicht allein technologieorientiert, sondern über offene Innovationsformate vorangetrieben wird wie Design Thinking.
- **Kundentransformation fördern:** Veränderungen von Services und Geschäftsmodellen führen zum Wandel auch bei Kunden. Servicetransformation ist also immer Kundentransformation. Dazu zählt, kundenseitige Anpassungen zu erfassen und sie zum Ausgangspunkt zu entwickelnder Service-Innovationen und neuer Geschäftsmodelle zu erklären. Kundenseitige Akzeptanz und Adoption von neuen Service-Angeboten spielt zudem eine Rolle.
- **Strukturen und Systeme anpassen:** Servicetransformationen beeinflussen das Geschäftsmodell grundlegend. Dazu gehört eine Anpassung der Strukturen und Systeme beim Anbieter. So ist zu prüfen, wer für die Entwicklung neuer Services zuständig ist. Die klassische F&E-Abteilung kann dies nicht immer übernehmen. Wie der Vertrieb zu strukturieren ist, sei ebenfalls gut überlegt. Der Verkauf folgt einer anderen Logik als der Vertrieb klassischer Produkte. Schnittstellen bedürfen eines systematischen Managements, Silo-Denken wirkt kontraproduktiv.
- **Serviceorientierter Kultur entfalten:** Für Servicetransformation ist die entsprechende Unternehmenskultur entscheidet für Erfolg oder Misserfolg. Einzubinden sind dabei Mitarbeitende, Teams und Unternehmen.

Servicetransformation steht für Zukunftsfähigkeit im Mittelstand. Marketing und Vertrieb alter Schule funktionieren dabei nicht mehr, denn es kommt auf die Verzahnung an. Nicht nur zwischen diesen beiden Disziplinen, sondern auch zwischen IT, F&E, Personal und Controlling. Marketing und Vertrieb können aber Treiber der Veränderung sein.

Manfred Bruhn (Foto oben) ist Professor für Unternehmensführung und Marketing an der Universität Basel.
Dr. Mareike Ahlers (Foto unten) ist geschäftsführende Gesellschafterin der Strategieberatung Bruhn + Partner AG aus Basel.

Springer Professional

Servicetransformation

Bürkin, B.: Organisation der Servicetransformation, Springer Wiesbaden, 2021

Bruhn, M., Hadwich, K.: Servicetransformation, Springer Wiesbaden, 2016