

# Dienstleister – fit für die Zukunft

Alle reden von Industrie 4.0, von der Smart Factory und dem Mangel an qualifizierten Industriefacharbeitern. Dabei ist es vor allem das Geschäft kleiner und mittlerer Dienstleistungsbetriebe, das zurzeit gründlich durcheinandergewirbelt wird. Vom Taxibetrieb bis zum Headhunter bleiben nur wenige unberührt. Wer aber sein Geschäftsmodell anpasst oder ein neues findet, kann von der Entwicklung profitieren.

Jedesmal wenn Thomas Hofmann aus der Tür seiner Unternehmenszentrale tritt, wird er daran erinnert, was seiner Branche Kopfzerbrechen macht. Der Taxiunternehmer sitzt im Terminal 1 des Stuttgarter Flughafens – direkt neben dem Callcenter von MyTaxi. Die Daimler-Tochter, die freie Taxifahrer in ein Netzwerk einbindet und den Kunden über eine App vermittelt, steht für eine von vielen Herausforderungen der Taxizunft.

Webplattformen und elektronische Kommunikationswege haben eine Fülle neuer Mobilitätsdienstleister auf den Plan gerufen, die mit Mitfahrangeboten oder vereinfachtem Mietwagenservice auf die Taxi-Klientel zielen. Obendrein taucht mit der Entwicklung des selbstfahrenden Autos die Vision fahrerloser Taxiflotten am Horizont auf.

## Taxifahrer: Bald überflüssig?

Hofmann sieht das alles gelassen. Dem gefürchteten Konkurrenten Uber haben Gerichte inzwischen klargemacht, dass auch er sich an die Gesetze zur Personenbeförderung zu halten hat. Carsharing-Anbieter zielen auf eine andere Klientel, und überdies sei die neue Konkurrenz gar nicht immer von Nachteil. So hat Hofmann seinen Fahrern freigestellt, sich an MyTaxi zu beteiligen. Er erstattet ihnen sogar die Gebühr, die sie an den Vermittler abführen müssen. Am Geschäft des Konkurrenten verdient er dafür mit – wenn auch noch in bescheidenem Umfang. „Und bei der Generation Smartphone haben wir so einen Fuß in der Tür.“

„Dass klassische Taxigewerbe wird bleiben“, lautet Hofmanns Fazit. Seit sein Vater den Betrieb vor 50 Jahren gründete, musste dieser immer wieder neu aufgestellt werden. So übernahm Thomas Hofmann die Firma im Vollerwerb, nachdem sich die Geschäfte nicht mehr nebenher führen ließen. Das Familienunternehmen lehnte sich eng an den

Flughafen an und wurde mit ihm groß. Neben den zehn Taxen hat Hofmann seit einiger Zeit einen Bus-Shuttle-Dienst als zweites Standbein. Der Unternehmer ist zuversichtlich, sich behaupten zu können, selbst dann, wenn die Regeln für die digitale Konkurrenz gelockert würden und das fahrerlose Auto tatsächlich in einigen Jahren verfügbar sein sollte. „Einzelkämpfer werden dann aber kaum eine Chance haben“, schränkt Hofmann ein. Und das betrifft den Großteil der rund 700 Taxen in Stuttgart.

## Auf der Dienstleisterplattform kommt's zum Schwur

Die Veränderungen betreffen bei weitem nicht nur das Transportgewerbe. „Im Handel haben sich Internetplattformen wie Amazon erfolgreich zwischen Einzelhändler und Kunden gedrängt“, sagt Thomas Meiren vom Fraunhofer IAO. „Dasselbe zeichnet sich jetzt im B2B-Bereich ab.“ Vorreiter seien die industrienahen Dienstleistungen, etwa die Maschinenwartung. Dort ist bereits ein gutes Dutzend solcher Plattformen entstanden, auf der schon viele Firmen ihre Dienste anbieten.

„Das Angebot wird damit für die potenziellen Auftraggeber transparenter“, erklärt Meiren. „Damit steigt auch der Wettbewerbsdruck.“ Zugleich aber können die teilnehmenden Dienstleister mehr Kunden erreichen, als es ihnen allein je möglich wäre. Der Fraunhofer-Experte ist deshalb sicher: „Wer diese Chance früh nutzt, ist im Vorteil, wer zu lange zögert, wird Probleme bekommen.“

## Bauplanung: Kein Stein bleibt auf dem anderen

Wer aber den ersten Schritt machen will, muss sich entscheiden, in welche der zahlreichen Lösungen er investieren will. Vor genau diesem Dilemma stand kürzlich >



**IHK-INFO  
ANGEBOTE FÜR  
DIENSTLEISTER**

Die IHK bietet Dienstleistern ein vielfältiges Beratungs- und Informationsangebot rund um die Themen Förderung, Standortanalyse und zukunftsorientierte Weiterentwicklung.

» **Transferinitiative Dienstleistungsinnovation**

Das „Service-Engineering“ unterstützt Sie durch clevere Konzepte und konkrete Hilfe bei der systematischen Entwicklung von Dienstleistungen. Es stehen erprobte Arbeitshilfen und erfahrene Berater. [www.stuttgart.ihk.de](http://www.stuttgart.ihk.de), Such-Nr. 2631242

» **Unternehmerabend  
„Erfolg mit neuen Dienstleistungen“**

8. Mai, 18:00 Uhr bis 20:00 Uhr  
Betriebe zeigen, wie gute Dienstleistungskonzepte aussehen und wie sie umgesetzt werden. Ziel ist, möglichst viele Unternehmen in die Lage zu versetzen, ebenfalls neue Ideen am Markt zu platzieren. Jürgen Leinwand, Tel. 0711 2005-1270

» **Mietpreismfragen für Gewerbeflächen**

Die IHK führt regelmäßig Umfragen zu gewerblichen Mieten durch. Die Ergebnisse sorgen für mehr Markttransparenz und dienen als Entscheidungshilfe für Mieter und Vermieter. Aktuell wurden Mieter an den wichtigsten Bürostandorten der Region befragt. [www.stuttgart.ihk.de](http://www.stuttgart.ihk.de), Such-Nr. 685244

» **Standortberatung**

Die IHK ermittelt regelmäßig Zahlen, Fakten und Daten zur Region Stuttgart. Oliver Kreh, Tel. 0711 2005-1221

» **Leitfaden Internationalisierung von Dienstleistungen**

Der DIHK-Leitfaden für Unternehmen fasst die Ergebnisse der langjährige Beratungspraxis der IHKs für Dienstleister zusammen. Er ist über den DIHK-Verlag zu beziehen. [www.dihk-verlag.de](http://www.dihk-verlag.de) Jürgen Leinwand, Tel. 0711 2005-1270

» **Digitale Wirtschaft**

Die IHK bietet umfangreiche Informationen für kleine und mittlere Unternehmen im digitalen Wandel. Unser Serviceangebot rund um die digitale Wirtschaft finden Sie unter [www.stuttgart.ihk.de](http://www.stuttgart.ihk.de), Nr. 3943674

» **Steigerung der Dienstleistungsproduktivität mit dem Service-Navigator“**

7. März 09:00 bis 17.00 Uhr  
Info: Christina Beuttler, Tel. 0711 263709-153 [cbeuttler@bwhm-beratung.de](mailto:cbeuttler@bwhm-beratung.de)

Alexander Mayer-Stuede. Der Ludwigsburger Architekt durfte sich über einen Großauftrag freuen – einen Hotelneubau mit 130 Zimmern. Der war jedoch mit der Maßgabe verknüpft, die Planung nach dem „Building Information Modeling“ (BIM) durchzuführen. Dieses neue digitale Planungsinstrument ist oberflächlich betrachtet ein dreidimensionales CAD-System, mit dem Bauten am Bildschirm visualisiert werden können. Tatsächlich ist es viel mehr, erklärt Mayer-Stuede. Die Software fragt nach der Art des Baumaterials, der exakten Dicke, der Oberflächenbeschaffenheit, „das Gebäude wird am Computer komplett aufgebaut wie später in der Realität“. Das stellt die gewohnten Abläufe auf den Kopf, denn natürlich muss der Planer all diese Faktoren in dieser frühen Phase festlegen. „Einfach draufloszeichnen und alles Weitere später entscheiden funktioniert dann nicht mehr.“

Die Crux ist nun, dass die verschiedenen BIM-Systeme nicht normiert sind, sagt der Architekt. „Beim gesamten BIM-Planungsprozess inklusive Material- und Bauteilzeichnungen und den Schnittstellen der unterschiedlichen Systeme mangelt es bisher an einer Standardisierung.“ Das bedeute erhebliche Hürden in der Zusammenarbeit und bei der Weiterverwendung der erzeugten Daten. Viele kleine Architekturbüros – und das ist in Deutschland die große Mehrheit – zögern deshalb mit der Investition, solange sie damit rechnen müssen, für

unterschiedliche Kunden auch noch mehrere Softwaresysteme anschaffen zu müssen. Mayer-Stuede, der selbst zu den Kleinen gehört, hat sich deshalb mit zwei weiteren Büros zusammengetan und ein gemeinsames BIM-Planungsbüro aufgebaut – und zwar in Madrid. Durch die Zusammenarbeit mit europäischen Partnern will man von deren zum Teil schon weit längeren Erfahrungen mit BIM profitieren. Damit wächst hier ein neues Geschäftsfeld für die Gründer.

**Viele Betriebe wissen gar nicht, was sie alles können**

„Voraussetzung, sich den Herausforderungen zu stellen, ist dass man überhaupt weiß, was man den Kunden alles anbieten kann“, sagt Ewald Heinen vom Karlsruher Institut für Technik der Betriebsführung (ITB) im deutschen Handwerksinstitut. Dies sei bei erstaunlich vielen Dienstleistungsunternehmen nicht der Fall. „Viele Kompetenzen ergeben sich im alltäglichen Geschäft und werden den Kunden gar nicht aktiv angeboten“, erklärt Heinen. „Dadurch bleibt ein Betrieb bei der Kundengewinnung natürlich weit unter seinen Möglichkeiten.“

Um die Dienstleistungsorientierung in den Unternehmen zu optimieren und systematischer aufzustellen, hat das ITB gemeinsam mit der Universität Duisburg und dem Fraunhofer IAO in Stuttgart den „Service-Navigator“ entwickelt – einen



Für Steuerberater ist die persönliche Bindung an ihre Klienten lebenswichtig, wissen Andreas Kurz (li.) und Matthias Zorn aus Sindelfingen. Denn Standardleistungen können von Computern übernommen werden.

fragebogenbasierten Prozess, der kleinen und mittleren Betrieben hilft zu erfahren, wo ihre Stärken liegen und wie sie sie gegenüber den Kunden ausspielen. Unter die Lupe kommen dabei alle Faktoren wie Prozesse, Mitarbeiter und Vermarktung. Im Rahmen der baden-württembergischen Transferinitiative „Erfolg mit neuen Dienstleistungen“ werden Unternehmensberater mit diesem Instrument vertraut gemacht, um entsprechende Veränderungen in kleinen und mittleren Unternehmen anzustoßen und zu begleiten. Diese Transferinitiative wird nun, gefördert vom Wirtschaftsministerium, mit dem thematischen Schwerpunkt „Dienstleistungsinnovation und Digitalisierung“ fortgesetzt. Neben neuen Inhalten aus dem Bereich der Digitalisierung werden dabei die bewährten Formate, wie Beraterschulungen, Unternehmerabende und Erfahrungsaustauschkreise weiterentwickelt und durch ein gezieltes Coaching von Unternehmen ergänzt.

## Personalmangel ist für alle ein Thema

Vom Service-Navigator profitiert hat zum Beispiel die Steuerberatungsgesellschaft Kurz & Mössner in Sindelfingen. Gemeinsam mit Dr. Sabine Rein von der Rein Unternehmensberatung in Bondorf (Kreis Böblingen) spürte die Kanzlei so vor einigen Jahren Verbesserungspotenziale auf. „Unter anderem hat sich gezeigt, wie immens wichtig es für uns ist, unsere Mitarbeiterinnen auch während der Familienphase im Betrieb zu halten“, sagt Geschäftsführer Andreas Kurz. Fast alle 55 Mitarbeiterinnen an den beiden Standorten Sindelfingen und Renningen sind Frauen. Ihnen bieten Kurz und sein Kompagnon Matthias Zorn die ganze Palette flexibler Arbeitszeiten an, ohne weiteres kann auch im Homeoffice gearbeitet werden. Das in sie gesetzte Vertrauen danken die Mitarbeiterinnen mit erhöhtem Engagement, sagt der 49-Jährige: „Man muss sie sogar bremsen, damit sie sich nicht mit Arbeit spät in die Nacht verausgaben.“ Den verantwortlichen Umgang mit dieser Flexibilität versuchen die Steuerberater ihren Leuten durch begleitende Seminare nahezubringen. Kurz ist sich sicher: „Hätten wir diesen Weg nicht eingeschlagen, gäbe es uns heute wahrscheinlich nicht mehr.“

Das hat auch damit zu tun, dass viele Standardleistungen wie die Buchführung oder die Steuererklärung schon jetzt weitgehend automatisiert sind. Sehr bald könnten sie ganz von Computern übernommen werden,



Foto: Silija Reih

Die Digitalisierung betrifft auch Personaldienstleister wie Claudia Schill-Huss von DVinci in Leonberg. Mitarbeiter werden trotzdem auch in Zukunft das wichtigste Kapital der Branche sein.

schätzt Matthias Zorn. „Ganz entscheidend ist da die persönliche Bindung zu unseren Klienten“, weiß er; „für viele sind wir als Steuerberater der Ansprechpartner bei allen wichtigen Entscheidungen – von der Betriebsnachfolge bis zum Ehe- und Erbchaftsvertrag.“ Dies funktioniert aber nur, wenn man über genug fachlich und sozial kompetente Mitarbeiter verfügt.

## Je wichtiger der Kundenkontakt, desto weniger Automatisierungsdruck

Diese zu beschaffen, ist auch wieder eine Aufgabe für Dienstleister – zum Beispiel für Claudia Schill-Huss von der D.Vinci Personalberatung GmbH in Leonberg. „Auch unsere Branche muss sich mit einem erhöhten Wettbewerb vor allem durch die sozialen Medien auseinandersetzen“, erklärt

die Beraterin. An Xing, LinkedIn oder auch Facebook kommt heute keiner mehr vorbei, der sich nach Personal umsieht. Hinzu kommen professionelle Jobportale à la Monster. „In vielen Unternehmen meint man, es sei damit getan, dass ein Praktikant eben mal die einschlägigen Portale durchstöbert.“

In Zeiten des Fachkräftemangels verlaufe eine solche „Recherche“ aber meist im Sande, weiß die Personalfachfrau, deren Hauptgeschäft die Direktansprache ist – also das klassische Headhunting. Und sie ist zuversichtlich, dass sie diesem Geschäft noch sehr lange nachgehen kann. „Auch wir nutzen die sozialen Medien“, sagt Schill-Huss. „Aber wer seinen Kunden wirklich etwas bieten will, braucht eine gute Marktkennntnis, ein engmaschiges Netzwerk und er muss die potenziellen Kandidaten persönlich ansprechen.“ Daran habe sich bei aller Digitalisierung >