

Kurzversion des Endberichts Nr. 17/11



Kernergebnisse zum Thema „Stand und Perspektiven von Dienstleistungen in Deutschland – Potentiale der deutschen Dienstleistungswirtschaft“

Kurzversion des Endberichts, verfasst von der

IW Consult GmbH Köln

im Auftrag des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

Köln, 2. April 2013

Ansprechpartner für die Inhalte:

IW Consult GmbH
Dr. Karl Lichtblau
Sprecher der Geschäftsführung
E-Mail: lichtblau@iwkoeln.de
Tel. (0221) 4981-759
<http://www.iwconsult.de>

IW Consult GmbH
Hanno Kempermann
Referent
E-Mail: kempermann@iwkoeln.de
Tel. (0221) 4981-863
<http://www.iwconsult.de>

Inhaltsverzeichnis

1	Skizze des Untersuchungsgangs	4
2	Handlungsfelder in der Dienstleistungswirtschaft	6
3	Kernergebnisse	7
3.1	Innovationen	7
3.2	Netzwerke	9
3.3	Bildung, Aus- und Weiterbildung	12
3.4	Regulierung	14
3.5	Internationalisierung	17
3.6	Hybridisierung	20
3.7	Standardisierung und Normung	23
4	Bewertung des Workshopkonzeptes und der -ergebnisse	27

1 Skizze des Untersuchungsgangs

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat die Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult (IW Consult) damit beauftragt, eine Workshopreihe zum Thema „Stand und Perspektiven von Dienstleistungen in Deutschland – Potentiale der deutschen Dienstleistungswirtschaft“ vorzubereiten, zu organisieren, durchzuführen und zu moderieren. Das Projekt lief von September 2011 bis Dezember 2012 und umfasste fünf Workshops.

Das Workshop-Format wurde gewählt, um sich dem heterogenen Sektor der Dienstleistungswirtschaft bestmöglich zu nähern. So konnte im Rahmen der Workshops die Expertise vieler Experten genutzt und deren Vernetzung gefördert werden. Über alle Workshops verteilt nahmen 31 externe Experten und 8 Wissenschaftler des IW bzw. der IW Consult teil.

Der Forschungsauftrag wurde vom BMWi vergeben, um

- die Rahmenbedingungen der Dienstleistungswirtschaft zu überprüfen,
- dabei Wachstumspotentiale und -hemmnisse zu identifizieren,
- diese für die Politikberatung nutzbar zu machen und
- insgesamt zu einer erhöhten Sichtbarkeit der Dienstleistungswirtschaft als Wirtschaftsfaktor beizutragen.

In den verschiedenen Workshops wurden folgende Themen diskutiert:

1. Workshop: Einführung in die Dimensionen der Dienstleistungswirtschaft. Übergeordnete Diskussion über allgemeine Potentiale in der Dienstleistungswirtschaft. Der Workshop diente dazu, einen Überblick über die wichtigsten Themen im Dienstleistungssektor zu geben und Schlaglichter für die folgenden Workshops zu setzen.
2. Workshop: Entwicklung von Handlungsoptionen für eine weitergehende Professionalisierung von Dienstleistungsunternehmen. Es wurden primär Ansatzpunkte gefunden, um die bestehenden Rahmenbedingungen in den Bereichen Bildung, Innovation, Netzwerken und Regulierungen zu verbessern.
3. Workshop: Diskussion über die spezifische Größenstruktur im Dienstleistungssektor mit überdurchschnittlich vielen kleinen Unternehmen in vielen Servicebranchen. Abwägung, inwieweit Defizite durch eine zu geringe Professionalisierung oder eine wachstumshemmende Regulierung verursacht sein könnten.
4. Workshop: Analyse der Internationalisierungsbedingungen von Unternehmen und des Geschäftsmodells Hybridisierung. Diese zwei Themen wurden miteinander verknüpft, weil sowohl verstärkte Internationalisierungstätigkeiten als auch Unternehmen mit hybridem Geschäftsmodell erfolgreicher als andere Unternehmen sind. Dabei kann die Hybridisierung von Wertschöpfungsketten zur Forcierung von

Internationalisierungstätigkeiten beitragen. Im Workshop wurden dementsprechend Handlungsoptionen für Internationalisierungs- und Hybridisierungsstrategien von Dienstleistungsunternehmen diskutiert.

5. Workshop: Diskussion über Standardisierung und Normung von Dienstleistungen. Standards und Normen können durch ihre diffusionssteigernde Wirkung maßgeblich zur Generierung weiteren Wirtschaftswachstums beitragen. Gleichwohl gibt es auch Bereiche, in denen der Nutzen von Standardisierungen zu diskutieren ist.

Das flexible Workshopkonzept ermöglichte es, im ersten Workshop nach einer Tour d'Horizon durch die Dienstleistungswirtschaft aus der Diskussion mit Experten heraus die Schlaglichter festzulegen, die in den nächsten Workshops genauer beleuchtet wurden. Dadurch konnten aktuelle Trends diskutiert und Verknüpfungen verschiedener Themen erarbeitet werden. Bei einer vorherigen Themenfestlegung wäre diese Flexibilität nicht möglich gewesen. Das Design des Workshopkonzeptes hat demnach zum Erfolg der Reihe maßgeblich beigetragen.

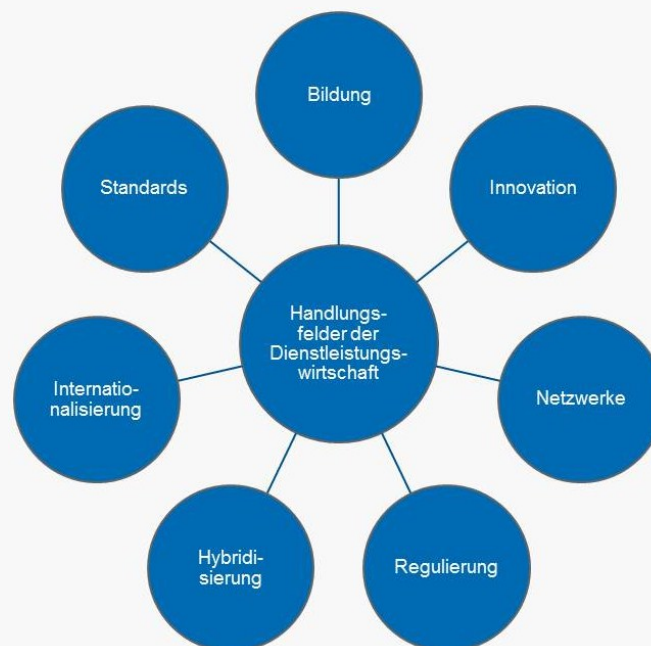
2 Handlungsfelder in der Dienstleistungswirtschaft

Es kristallisierten sich in den Diskussionen sieben Haupthandlungsfelder heraus, die mit besonderer Aufmerksamkeit analysiert wurden (siehe Abbildung 2-1). Die Verteilung der Handlungsfelder auf die Workshops verlief wie folgt:

- Workshop 2: Innovation, Netzwerke, Bildung
- Workshop 3: Teilbereiche der Regulierung (insbesondere in Freien Berufen)
- Workshop 4: Internationalisierung (dabei auch Regulierung) und Hybridisierung
- Workshop 5: Standardisierung und Normung

Alle Handlungsfelder können signifikant dazu beitragen, weitere Potentiale in der Dienstleistungswirtschaft zu heben, wenn die dort bestehenden Hemmnisse – auch durch die Unterstützung der Politik – gelindert werden. In den Workshops wurden diesbezüglich Handlungsempfehlungen formuliert. In diesen Feldern besteht darüber hinaus die hier stattfindenden Erstanalysen hinaus weiterer Forschungsbedarf, zu denen dann vertiefende Gutachten verfasst werden können. Im Folgenden werden die sieben Handlungsfelder und die Handlungsempfehlungen, die in den Workshops zu jedem einzelnen Feld erarbeitet wurden, kurz vorgestellt.

Abbildung 2-1: Wichtige Handlungsfelder in der Dienstleistungswirtschaft
Sieben Handlungsfelder



Quelle: IW Consult (2012)

3 Kernergebnisse

Sieben Themen gehören zu denen mit besonderem Potential für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Dienstleistungsunternehmen. Gleichmaßen können in allen Themen gewichtige Hemmnisse identifiziert werden. Die Themen eignen sich dazu, das Spannungsfeld zwischen Wachstumspotentialen und noch zu optimierenden Rahmenbedingungen exemplarisch für diesen heterogenen Sektor zu verdeutlichen. Bei richtiger Ausgestaltung würden die diskutierten Themenfelder signifikant dazu beitragen können, die Dienstleistungswirtschaft als Wirtschaftsfaktor weiter zu stärken. Die Themen lauten:

- Innovationen (Workshop 2)
- Netzwerke (Workshop 2)
- Bildung, Aus- und Weiterbildung (Workshop 2)
- Regulierung (Workshops 3 und 4)
- Internationalisierung (Workshop 4)
- Hybridisierung (Workshop 4)
- Standardisierung und Normung (Workshop 5)

3.1 Innovationen

Innovationstätigkeit ist ein Erfolgsmerkmal in vielen Branchen

Innovationen beeinflussen den Erfolg von Unternehmen in der Regel positiv. Innovationen erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, zum Beispiel durch die höhere Produktivität einer Prozessinnovation oder durch eine bessere Marktstellung durch eine Produktinnovation. Daten des IW-Zukunftspanels zeigen regelmäßig einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Innovationstätigkeit und dem Erfolg von Unternehmen. Die Branchenreports des ZEW zeigen relativ schwache Innovationsintensitäten in den deutschen Dienstleistungsbranchen im Vergleich zur deutschen Industrie.

Innovationstätigkeiten werden nicht branchenspezifisch gemessen

Generell gilt, dass niedrige Innovationstätigkeiten in Dienstleistungsbranchen nicht unbedingt eine Schwäche darstellen. Es kann mehrere Gründe für geringe Innovationstätigkeiten geben. Weniger problematisch sind Branchen mit begrenzten Innovationsmöglichkeiten (wie in der Gebäudereinigungsbranche, bei Friseuren oder in der Altenpflege). Problematisch dagegen sind geringe Unternehmensgrößen, weswegen nicht genügend Ressourcen für Innovationsaktivitäten bereitgestellt werden können.

Eine Definition von Dienstleistungsinnovationen ist schwierig (wobei verschiedene Messansätze bestehen¹), woraus statistische Messprobleme resultieren. Die Suche nach Alleinstellungsmerkmalen, inkrementellen Verbesserungen oder individualisierten Produktlösungen (wie zum Beispiel bei der Dienstleistung „Essen auf Rädern“) fällt bei der klassischen Definition von Innovation nicht darunter. Vielmehr werden Neuerungen in Geschäftsmodellen, also wesentlich strategischere und grundsätzlichere Entwicklungen als Innovationen angesehen. Diese Differenzierung ist notwendig, da sonst eine Innovationsquote von nahe 100 Prozent zu erwarten wäre. Gerade im Dienstleistungssektor kommen indes kundenspezifische Problemlösungen oft vor und tragen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei.

Die Initiative Pro Inno Europe soll dem Anspruch einer adäquaten Messung gerecht werden und Indikatoren bereitstellen, anhand derer europaweit die Innovationsaktivität im Dienstleistungssektor innerhalb von Branchen besser gemessen und verglichen werden kann. Der dafür entwickelte Index heißt *Service Sector Innovation Index* (SSII). Ein solcher Vergleich kann wesentlich besser dazu beitragen, Innovationsdefizite in einzelnen Branchen zu identifizieren, da mögliche Verzerrungen aufgrund der Bereinigung von Struktureffekten zwischen Branchen und Sektoren unwahrscheinlich sind.

Kleine Unternehmen sind oftmals weniger innovativ als große Unternehmen

Kleine Betriebe weisen wesentlich öfter Kompetenzlücken im Rahmen von Innovationstätigkeiten auf als große Unternehmen. Dies liegt darin begründet, dass Unternehmen zunächst in Know-How investieren müssen, um dienstleistungsaffine Geschäftsmodelle und neue Produkt- und Dienstleistungsideen entwickeln zu können. Diese Fixkosten können selten von kleinen Unternehmen allein getragen werden.

Handlungsempfehlung

Ein struktureller internationaler Vergleich von Innovationstätigkeiten in den gleichen Branchen ließe Aussagen über die relative Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu. Die vergleichsweise hohe Innovationstätigkeit von Industrieunternehmen sollte nicht als Benchmark für Dienstleistungsunternehmen dienen, da signifikante Strukturunterschiede zwischen den beiden Sektoren keinen sinnvollen Vergleich zulassen. Auch innerhalb des Dienstleistungssektors sind Vergleiche nur sehr beschränkt aussagefähig aufgrund der Heterogenität der Branchen.

Schon bekannte Innovationsergebnisse, die in Großunternehmen erarbeitet wurden, sollten für kleinere Unternehmen verfügbar gemacht werden. Durch einen „cut and paste“-Prozess sollte das

¹ Vgl. IW Consult, 2013, Stand und Perspektiven von Dienstleistungen in Deutschland – Potentiale der deutschen Dienstleistungswirtschaft, Endberichts des Projektes 17/11, Kapitel 5.2.2.

entstandene Wissen auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten werden, damit ein höherer Diffusionsgrad erreicht werden kann. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, kleinen Unternehmen Anreize zu setzen, mit anderen Unternehmen zu kooperieren und so die eigenen Ressourcenlimitationen ein Stück weit zu reduzieren.

Grundsätzlich sollte auch die Frage diskutiert werden, ob Dienstleistungsunternehmen andere Innovationskonzepte benötigen als die Industrie. Schließlich sind hier andere Treiber relevant, weswegen auch das Innovationsverständnis ein anderes sein könnte. Dies könnte auch bedeuten, dass vollkommen neue Fördermodelle, die spezifisch auf die Bedürfnisse von Dienstleistungsunternehmen ausgerichtet sind, entwickelt werden sollten. In diesem Bereich ist zur abschließenden Beantwortung dieser Frage weitere Forschung notwendig.

3.2 Netzwerke

Netzwerke unterstützen Erfolg und Innovationen

Empirische Studien der IW Consult haben gezeigt, dass die Beteiligung an (insbesondere innovationsnahen) Netzwerken einen Erfolgsfaktor darstellt. Unternehmen, die an Netzwerken teilnehmen, sind erfolgreicher als solche, die isoliert arbeiten. Um die Kausalität der Aussage, dass Netzwerke zu Erfolg führen – und nicht etwa erfolgreiche Unternehmen in Netzwerken eingebunden sind, ohne dass diese Einfluss auf den Erfolg hätten – zu testen, wurde eine Zwillingschätzung durchgeführt. Auf Basis dieser Methode werden nur Unternehmen miteinander verglichen, die sich ausschließlich durch das Kriterium Netzwerkteilnahme unterscheiden. Die Ergebnisse zeigen, dass der Unternehmenserfolg der Netzwerkunternehmen signifikant höher ausfällt als bei ihren Zwillingen.

Auch aus theoretischer Perspektive spricht einiges dafür, dass richtig gewählte Netzwerke positiv zum Unternehmenserfolg beitragen. Kontinuierliche Innovations-, Austausch- und Lernprozesse in Netzwerken führen zu neuen Formen kodifizierten und nicht-kodifizierten Wissens. Diese Prozesse können die Herstellung neuer Produktionszusammenhänge zur Belieferung neuer Märkte sowie die Zerlegung bestehender Wertschöpfungsketten und Entstehung neuer, effizienterer Ketten zur Folge haben. Nicht-kodifiziertes Wissen (auch *tacit knowledge* genannt) basiert auf Fähigkeiten, die schlecht erklärt werden können, sondern informell erlernt werden müssen. Die hierzu notwendigen Lernprozesse erfordern ständige Interaktionen.

Überdies tragen Netzwerke entscheidend zur Vertrauensbildung zwischen den Akteuren bei. Für Innovationsprozesse spielen solche unternehmensübergreifenden Netzwerke eine große Rolle. In der Zusammenarbeit von Herstellern, Zulieferern und Abnehmern können technologische Lernprozesse entstehen, die wiederum zu unternehmensspezifischen Problemlösungen beitragen können.

Es gibt vielfältigste Arten von Netzwerken, die vorteilhaft für Unternehmen sein können. Darunter fallen lang laufende Forschungsprojekte mit anderen Unternehmen genauso wie einmalige Forschungsprojekte mit Universitäten oder Fachhochschulen zu spezifischen Prozessoptimierungen. Es steht der Informationsaustausch zwischen Unternehmen untereinander oder mit anderen Akteuren wie der Wissenschaft im Fokus. Netzwerke und Kooperationen können dabei verschiedenste Charakteristiken aufweisen. Sie können mehrere Teilnehmer unterschiedlichster Akteursgruppen oder nur zwei Akteure umfassen, sie können auf Dauer oder zu einem einmaligen Zweck angelegt sein, sie können informell oder formal gestaltet werden, und die Treffen können unregelmäßig oder zu festen Zeitpunkten stattfinden. So lange unternehmensübergreifend Informationen ausgetauscht werden, die zur Optimierung des Unternehmens dienen können, sind die beteiligten Akteure im Sinne des breiten Spektrums in Netzwerken oder Kooperationen aktiv.

Kleine Unternehmen können besonders von Netzwerken profitieren

Empirische Studien der IW Consult zeigen, dass

- größere Unternehmen sich häufiger an Netzwerken als KMU beteiligen – insbesondere an solchen mit forschungsrelevanten Themen und
- größere Unternehmen eine stärkere Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten als KMU planen.

Dienstleistungsunternehmen sind in der Regel in den kleineren Betriebsgrößenklassen zu finden, weswegen eine Zusammenarbeit zwischen diesen Unternehmen sich besonders vorteilhaft auswirken kann. Netzwerke können kleinen Unternehmen ermöglichen, in größerem Umfang innovative Strategien oder Dienstleistungen zu erarbeiten, die sonst aufgrund von finanziellen Restriktionen gar nicht oder nicht optimal entwickelt werden könnten.

Insbesondere die geringe Teilnahmehäufigkeit von KMU an Netzwerken im Vergleich zu Großunternehmen zeigt die Potentiale, die für KMU in Netzwerken liegen. Die Wettbewerbsfähigkeit von kleineren Dienstleistungsunternehmen könnte durch eine stärkere Einbindung in Netzwerken weiter gestärkt werden.

Ähnliches gilt auch für Förderprogramme. Kleinere Dienstleistungsunternehmen sollten ähnlich einfach die Möglichkeit erhalten, mit anderen Unternehmen oder Wissenschaftsinstitutionen Forschungsprojekte durchzuführen wie Großunternehmen. Allerdings wird ein hoher bürokratischer Aufwand im Rahmen der Forschungsförderung betrieben. Insbesondere KMU können – nach empirischen Erhebungen der IW Consult – sich die dafür notwendigen Ressourcen oftmals nicht leisten. Dies ist einer der Gründe, warum die Wahrscheinlichkeit, als Großunternehmen gefördert zu werden, höher ist als die für KMU.

Handlungsempfehlung

Es gibt schon sehr viele Netzwerk- und Clusterinitiativen, die substantielle Ergebnisse in vielen Forschungs- und Innovationsbereichen erarbeitet haben. Es ist wichtig, dass diese Ergebnisse systematisch aufbereitet und übersichtlich dargestellt werden, um möglichst große Ausstrahlungseffekte auf andere Unternehmen generieren zu können.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob nicht weitere spezifische KMU-Förderprogramme sinnvoll sind. Kleineren Unternehmen könnte so beispielsweise die Möglichkeit eröffnet werden, Forschungsprojekte finanziert zu bekommen, die in einem ähnlichen Rahmen schon von Großunternehmen bearbeitet wurden und damit eigentlich nicht mehr für eine weitere Förderung zur Verfügung stehen. Kleinere Unternehmen stoßen eher später als Großunternehmen auf interessante Forschungsansätze, weil sie sich keine große Innovations- oder Forschungsstäbe leisten können. Der dadurch entstehende Zeitnachteil könnte durch spezifische Programme gelindert werden.

Im Hinblick auf die Förderung von Netzwerken sollte grundsätzlich eine stärkere Technologieoffenheit bestehen, damit auch Dienstleistungsunternehmen von den Programmen profitieren können.² Eine technologie- und branchenoffene Förderung hat den Vorteil, dass nicht nach relativ eng definierten Trends geforscht werden muss, sondern auch Themen bearbeitet werden können, die in der jeweils aktuellen Forschungslandschaft gerade nicht en vogue sind, aber dennoch signifikant dazu beitragen können, dass Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Offensichtlich sollte der (bürokratische) Aufwand bei der Förderung reduziert werden. Zwar erhöht sich durch eine geringere Kontrolle die Gefahr eines Missbrauches, jedoch sind die Angaben der Unternehmen oft nicht hinreichend auf ihren tatsächlichen Wahrheitsgehalt zu überprüfen. Daraus resultierend die Frage, ob überhaupt eine detaillierte Prüfung sinnvoll ist. Insofern erscheint die Bürokratie bei den Unternehmen und den Förderinstitutionen überhöht. Die Vorschriften und Anforderungen sollten reduziert werden, auch wenn dadurch Fehlallokationen zunehmen können. Vor diesem Trade-Off steht jede Förderinstitution. Eine geringere Bürokratie soll durch die stärkere Einbindung der Transferstellen in die Bewertung der Forschungsergebnisse und in die Vereinfachung der Dokumentationspflichten erfolgen. Dabei müssen die größeren Intermediäre neben den etablierten Projektträgern stärker in ein Scoring der Forschungsanträge einbezogen werden, bei dem auch vergangene Innovationserfolge eines Unternehmens berücksichtigt werden.

² IW Consult, 2010, Wissensland Bayern – Roadmap zu hybrider Wertschöpfung, zukünftigen Geschäftsmodellen, Innovationen und Forschung und Entwicklung, unveröffentlicht.

3.3 Bildung, Aus- und Weiterbildung

Hohes Bildungsniveau wesentlicher Grundbaustein für zukünftigen Wohlstand

Um ein möglichst hohes Qualifikationsniveau in der Gesellschaft und damit auch in der erwerbstätigen Bevölkerung zu ermöglichen, ist eine fundierte Grundbildung unverzichtbares Fundament. Sie bildet die Basis, um eine hochwertige Berufsausbildung erwerben zu können, denn der Erwerb von Humankapital stellt einen kumulativen Prozess dar. Das Ziel ist, ein möglichst allgemein hohes Bildungsniveau zu erreichen, um ein solides Fundament für die zukünftige Tätigkeit im Beruf zu schaffen. Nur so können eine hochqualifizierte, innovative und produktive Wertschöpfung ermöglicht werden. Daher ist der Zusammenhang von Bildungssystem und nicht ausgeschöpfter Potentiale im Dienstleistungssektor zwar nur ein vergleichsweise indirekter, dennoch stellt ein qualitativ ausgereiftes Bildungs- und Berufsbildungssystem die Voraussetzung zur Hebung der Potentiale dar.

Dienstleistungen sind gemessen an dem Anteil der Akademiker an den Gesamtbeschäftigten überdurchschnittlich wissensintensiv. Zudem besteht ein positiver Einfluss zwischen einer hohen Wissensintensität (bspw. gemessen als Akademikerquote) von Dienstleistungsunternehmen und ihrem Erfolg. Auch hier spielt aber die Heterogenität der Branche eine Rolle. Während in der Forschung und Entwicklung ein sehr hoher Akademikeranteil zu verzeichnen ist, sind in anderen Branchen wie dem Gastgewerbe anteilig nur sehr wenige Akademiker tätig.

Breite Berufsbilder, die erst im Beruf mit spezifischem Wissen angereichert werden, sind deshalb bei weitem nicht für alle Berufe sinnvoll. Je eher akademische Fähigkeiten benötigt werden, desto sinnvoller ist eine breite Ausbildung. Ansonsten erscheint der Weg, schon von Anfang an spezifische Kenntnisse zu vermitteln, mit Hinblick auf die Arbeitslosenquoten sinnvoller. Generell gilt, dass in Deutschland breit angelegte und spezifische Berufe benötigt werden.

Berufliche Aus- und Weiterbildung sind entscheidend im Hinblick auf die Demografie

Kleine und mittlere Dienstleister haben eher Schwierigkeiten mit einer strategischen Positionierung und Professionalisierung ihres Unternehmens als große Unternehmen, weil sie über keine Personalabteilung mit entsprechend qualifiziertem Personal verfügen. Dieses Defizit kann durch gezielte Informations- und Beratungsangebote für kleinere und mittlere Dienstleistungsunternehmen gelindert werden.

Hilfreich können hier auch neue Berufsbilder und Ausbildungsgänge sein, die spezifisch den neuen Anforderungen einer sich ständig wandelnden Wirtschaftsstruktur gerecht werden. Megatrends wie der demografische Wandel, die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft oder die immer stärker in den Fokus rückende Energiewirtschaft ziehen Veränderungen in den notwendigen Qualifikationen und damit auch in den Ausbildungsgängen nach sich.

Handlungsempfehlung

Die Ergebnisse der Schulleistungsstudien PISA und IGLU haben gezeigt, dass Deutschland noch Nachholbedarf hat, um zur internationalen Spitzengruppe aufzuschließen. Somit ist ein möglichst frühes Ansetzen in Bildungseinrichtungen wie in der frühkindlichen Bildung, in allgemeinbildenden und beruflichen Schulen, insbesondere auch in Berufsschulen, erforderlich. Hierbei sollten die Berufsorientierung, die Ausbildungs- und Berufsvorbereitung sowie die Berufsausbildung systematischer miteinander verzahnt werden. Zur Professionalisierung von Berufen wird es weiterhin erforderlich sein, Lernende auch in der beruflichen Bildung stärker individuell zu fördern, vorhandene Defizite auszugleichen und die jeweiligen Stärken und Potentiale besser zur Entfaltung zu bringen. Daneben gilt es auch zu überlegen, welchen Beitrag die einzelnen Dienstleistungsbranchen zur Qualifizierung ihrer Beschäftigten und Nachwuchskräfte, etwa im Rahmen von dualen Studiengängen sowie zur Rekrutierung von entsprechendem Personal, leisten können.

Darüber hinaus sollte in bestehende Ausbildungsberufe Dienstleistungs-Know-How eingebracht werden, da in Zukunft fast jeder in seinem Berufsleben mit Dienstleistungen in Kontakt kommen wird. Vor allem in den Berufsakademien und Fachhochschulen, die eher praxisnäher ausbilden als Universitäten, sollten Dienstleistungsaspekte vermittelt werden.

Wichtig ist auch zu beachten, dass verschiedene Qualifikationsanforderungen für verschiedene Branchen gelten. In den Bereichen Pflege, Sicherheit und Call Center werden gänzlich andere Anforderungsprofile benötigt als im Bereich Forschung und Entwicklung oder Unternehmensberatung. Hier sind intelligente Organisationsmodelle und spezifische Qualifizierungsmodelle vonnöten.

In der Unternehmensberatung oder in der häuslichen Pflege kann es beispielsweise im Hinblick auf die Lernorganisation erforderlich sein, wenn Lernende in Einsätze und Termine bei Kunden vor Ort einbezogen werden, diese intensiv vor- und nachzubereiten, um die gewünschten Lerneffekte zu erzielen, ohne die Kundenbeziehung zu beeinträchtigen. Im Call Center oder der Forschungsabteilung hingegen sind alle Akteure meist gemeinsam im Betrieb tätig, was eine kürzere Taktung von Lernen und Arbeiten ermöglicht. Zudem unterscheiden sich die Anforderungen zwischen den Branchen und Berufsfeldern erheblich im Hinblick auf die Eingangsqualifikation und die damit verbundenen Potenziale und Lernerfahrungen der Lernenden. Spezifische Qualifizierungsmodelle sollten daher auch das Vorwissen und die spezifischen beruflichen Erfahrungen der Lernenden berücksichtigen. So finden sich etwa im Pflegebereich häufig Quereinsteiger, die vorher einen anderen Beruf erlernt und ausgeübt haben, während im Wach- und Sicherheitsgewerbe Personal häufig über die Sachkundeprüfung an eine duale Berufsausbildung erst herangeführt werden muss.

3.4 Regulierung

Internationale Regulierungen stellen Hemmnis für die Dienstleistungswirtschaft dar

2011 intensivierten die WTO-Mitgliedstaaten ihre Bemühungen, die Verhandlungen zum Dienstleistungssektor weiter voranzubringen. Trotz neuer Impulse (u.a. G20, OECD) konnten die Verhandlungen auch in 2011 nicht abgeschlossen werden. So konnten Vereinfachungen bezüglich des Marktzugangs seit Juli 2008 nicht durchgesetzt werden. Auch bezüglich der bestehenden GATS-Regulieren konnte in den drei zu verhandelnden Themenfeldern Schutzklauseln, staatliches Beschaffungswesen und Fördermitteln kein Fortschritt verzeichnet werden.

Generell geht der aktuelle Trend in Richtung bilateraler Abkommen. Multilaterale Abkommen wie das GATS treten derzeit eher in den Hintergrund. Dies ist der großen Komplexität multilateraler Abkommen geschuldet, die gleichwohl weiterhin als *first-best*-Lösung verfolgt werden. Für jedes Land und jede Branche bestehen bei bilateralen Abkommen unterschiedliche Regulierungen. Dies erschwert das diskutierte Problem, dass bei deutschen Dienstleistern Informationsdefizite bezüglich der Aufnahme von Internationalisierungsaktivitäten bestehen. Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten mit der Aufnahme von Auslandstätigkeiten, weil sie nicht über die entsprechenden Informationen verfügen bzw. nicht bekannt ist, wie diese Informationen beschafft werden können.

Die Ergebnisse des Workshops deuten darauf hin, dass für kleine Unternehmen regulatorische und bürokratische Hemmnisse bei ihrer Auslandstätigkeit die bedeutsamsten Hemmnisse darstellen, während große Unternehmen – je nach Branche – hierfür eher Ressourcen mobilisieren können und sich auf die markt- und kundenspezifischen Anforderungen im Rahmen des Dienstleistungsexports konzentrieren können. Je mehr länderspezifische nicht-tarifäre Handelshemmnisse und den bürokratischen Aufwand erhöhende bilaterale Abkommen (im Gegensatz zu weniger aufwendigen multilateralen Abkommen) den grenzüberschreitenden Austausch von Dienstleistungen erschweren, desto geringer sind die Internationalisierungsbestrebungen insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen. Der Zugang zu Auslandsmärkten wird für kleine oder mittlere Unternehmen deshalb erheblich erleichtert, wenn sie Dienstleistungen „huckepack“ in Kooperation mit großen, international erfahrenen Unternehmen im Ausland in einem Paket anbieten können.

Nationalen Regulierungsindizes (Bsp. Freie Berufe) fehlt die internationale Vergleichbarkeit

Zahlreiche empirische Untersuchungen zeigen, dass sich eine übermäßige oder veraltete Reglementierung nachteilig auf die Verbraucher auswirken kann. Solche Regelungen können den Wettbewerb zwischen Leistungserbringern ausschalten oder einschränken und so die Anreize für Freiberufler mindern, kosteneffizient und kostengünstig zu arbeiten, die Servicequalität zu verbessern oder innovative Dienstleistungen anzubieten. Insbesondere die klassischen

„verkammerten“ Freien Berufe werden im Marktzugang und Marktverhalten relativ stark reguliert, wobei andere Freie Berufe wie die Unternehmensberatungen gar nicht reguliert sind. Dies zeigen verschiedene Regulierungsindizes, die versuchen, das Maß der Regulierungsdichte zu quantifizieren und international vergleichbar zu machen.

Die OECD hat anhand von Panelberechnungen für 15 OECD-Länder dämpfende Effekte für das Produktivitätswachstum bei Einführung weiterer Regulierungen zeigen können. Vom Abbau von Regulierungen in den Freien Berufen hingegen könnten über Spill-Over-Effekte auch andere Bereiche profitieren, da die Dienstleistungen der Freien Berufe oft als Vorleistungen eingesetzt werden. Ein höheres Produktivitätswachstum dort würde dementsprechend positive Effekte für die Gesamtwirtschaft entfalten. Der zu dem Thema statt gefundene Workshop konzentrierte sich auf die Freien Berufe, da dort einerseits spezifische Regulierungen relativ stark in den Wettbewerb eingreifen und andererseits diese Branchen großes Wachstumspotential wegen ihrer Wissensintensität aufweisen.

Bei Regulierungsabsichten sollten immer auf der einen Seite die Kosten- und Allokationseffizienz im Auge behalten werden, die durch eine Regulierung oftmals leiden, während auf der anderen Seite entscheidend ist, inwieweit Regulierungen Mindestqualitäten (beispielsweise durch branchenspezifische Ausbildungen) garantieren können, die erstens aufgrund von Informationsasymmetrien (wie bei Ärzten oder Rechtsanwälten) notwendig und zweitens nicht anders durchzusetzen sind (wie beispielsweise durch *signalling* oder *screening*).

Der von der OECD entwickelte *regulatory impact indicator* sieht Deutschland im Bereich der Freien Berufe auf dem dritthöchsten Platz, was den negativen Einfluss von Regulierungen betrifft. Der Deregulierungsnutzen läge aus dieser Perspektive besonders hoch, da der Abbau von Regulierungen in Deutschland einen größeren Nutzen hinsichtlich der Produktivität aufgrund von stärkeren Spill-Over-Effekten zwischen den Freien Berufen und anderen Branchen ergäbe als in anderen OECD-Ländern – die Produktivität könnte demnach in Deutschland aufgrund von Deregulierungen relativ gesehen stärker steigen als in anderen Ländern.

Die OECD forscht derzeit noch zu der Frage, ob der Abbau von Regulierungen im Bereich der Freien Berufe wirklich zu einem messbaren Produktivitätswachstum führen würde. Bisher fehlt es einerseits an einer Methodik zur Berechnung, andererseits ist der Anteil der regulierten Freien Berufe an der Gesamtwirtschaft als zu gering einzustufen, als das messbare Effekte zu erwarten seien.

Es geht keineswegs immer um die vollständige Beseitigung von Regulierungen, sondern in spezifischen Marktsettings auch um intelligente Re-Regulierungen. Das Ziel sollte sein, Wachstumshemmnisse und unnötige Beschränkungen zu reduzieren, ohne den Schutz der Nachfrager aufzugeben.

Handlungsempfehlung

Der Abbau von tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen sollte weiterhin das wichtigste Ziel internationaler Handelsabkommen sein. Der Bestand an multilateralen Abkommen sollte dabei unbedingt aufrechterhalten werden, auch wenn das derzeitige Umfeld eine Weiterentwicklung erschwert. Auch in Zukunft sollten bestenfalls multilaterale Abkommen geschlossen werden, um die Transaktionskosten möglichst gering und die Transparenz möglichst hoch zu halten. Wenn sich dies weiterhin als problematisch erweisen sollte, sind bilaterale Lösungen, die Handelshemmnisse abbauen, die zweitbeste Lösung.

Daneben sollten die vielfältigen Informationen, die Unternehmen bei dem Weg ins Ausland hinsichtlich regulatorischer Fragen unterstützen sollen, konsolidiert werden. Hierbei könnte eine einzige Website, die als Portal für die Beantwortung aller regulatorischer Fragen dient, hilfreich sein. Dies würde die Unternehmen auch bei ihren Internationalisierungsbestrebungen sinnvoll unterstützen. Auch wenn ähnliche Angebote auf EU-Ebene schon existieren, könnten die bestehenden deutschen Informationsportale spezifisch auf deutsche Belange zugeschnitten miteinander verknüpft werden, um eine bessere Übersichtlichkeit zu erreichen und zielgenauere Problemlösungsmechanismen anbieten zu können.

Die vorhandenen Regulierungsdatenbanken im Bereich der Freien Berufe sollten kritisch analysiert werden vor dem Hintergrund der Fragestellung, ob die gemessenen internationalen Regulierungsintensitätsunterschiede wirklich auf verschieden strenge Regulierungsregime zurückzuführen sind oder ob nicht vergleichbare Maßstäbe bei einzelnen Regulierungen angelegt werden. Es sollte bei der Ermittlung von Regulierungsintensitäten vermieden werden, dass beispielsweise inhaltlich ähnliche Regulierungen, wie die Notwendigkeit einer Prüfung zur Ausübung des Berufes, anders bewertet werden, nur weil die Regulierungsaufsichten von unterschiedlicher Provenienz sind. Es sollte also eine Gleichbehandlung der Tatbestände gegeben sein, wenn zum Beispiel bei den Wirtschaftsprüfern in Deutschland die Prüfung in der Verantwortlichkeit der Kammern angesiedelt ist, in anderen Ländern aber dem Staat obliegt.

Zukünftige Forschungen sollten im Bereich der Regulierung in den Freien Berufen der Frage nachgehen, welche öffentlichen und privaten Regulierungshemmnisse den Wettbewerb in den Dienstleistungsberufen in Deutschland einschränken. Es sollte eine detaillierte Auseinandersetzung folgen, inwiefern in Deutschland noch eine Dienstleistungslücke basierend auf bestehenden Regulierungen bestehen könnte bzw. warum dies nicht mehr der Fall ist. Zum Vergleich sollten dabei Veröffentlichungen der OECD und des IWF diskutiert werden, die eine zu hohe Regulierungsdichte in Deutschland feststellen.

Im Vergleich der EU- oder der OECD-Länder sind die Besonderheiten nationaler Regulierungssysteme herauszuarbeiten und Kriterien sowie Beispiele für eine „gute“ Regulierung

zu finden. Dabei steht immer mehr die Frage einer „Better Regulation“ im Zentrum des Forschungsinteresses. Durch die Analyse von Subindizes in der Regulierung, wie sie etwa die OECD-Datenbank bietet, könnten Ansatzpunkte für eine solche optimierte Regulierung gefunden werden. In diesem Bereich besteht jedoch weiterer Forschungsbedarf, beispielsweise um die Übertragbarkeit gelungener einzelstaatlicher Regulierungen in das Rechtssystem eines anderen Staates – konkret: das föderale deutsche Rechtssystem – zu prüfen.

Als Feld für weiteren Forschungsbedarf bestehen andere Freie Berufe abseits der untersuchten vier Berufe Architekten, Ingenieure, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer. Auch dort stellen sich die Fragen bezüglich des Regulierungsbedarfes, der Regulierungsintensität und der Regulierungswirkungen. Als Beispiele können die beiden Berufe Arzt und Heilpraktiker angeführt werden.

Neben den direkten Regulierungen sollten auch die indirekten Hemmnisse in den Fokus genommen werden, die einen weiten Analyserahmen aufspannen. Hierunter fallen einerseits unterschiedliche Umsatzsteuerregelungen oder tarifrechtliche Hürden, andererseits aber auch fehlende Verbandsstrukturen in manchen Dienstleistungsbranchen oder diskussionswürdige Anreizsetzungen durch verschiedene Selbstverwaltungen. Auch rechtliche Rahmenbedingungen sollten überprüft werden. Als Beispiel könnte die Handelsbranche hinsichtlich solcher Aspekte wie Wettbewerbsgleichheit oder Wettbewerbsstrukturen beleuchtet werden.

3.5 Internationalisierung

Vorteile der Internationalisierung

Die Erbringung von Dienstleistungen über Ländergrenzen hinweg ermöglicht aus makroökonomischer Perspektive Effizienzsteigerungen und Wohlfahrtsgewinne. In Kürze lassen sich fünf Hauptvorteile für Exporttätigkeiten aufzählen:

1. **Wirtschaftswachstum:** Intensiv in die Weltwirtschaft eingebundene Volkswirtschaften konnten überdurchschnittlich wachsen und generierten höhere Realeinkommen.
2. **Steigerung der Beschäftigung:** Freier Handel von Dienstleistungen hat positive und negative Einflüsse auf die Beschäftigung. Die Beschäftigung wächst in exportaffinen Branchen und sinkt in importkonkurrierenden Branchen. Der Gesamteffekt ist aber in aller Regel positiv.
3. **Produktionssteigerungen:** Der Handel von Dienstleistungen zieht bei Leistungen mit komparativen Vorteilen Spezialisierungsgewinne nach sich, die wiederum „economies of scale“ und einen wachsenden Output zur Folge haben.
4. **Erhöhung der Produktionseffizienz:** Ressourcen werden durch intensivierten Handel effizienter eingesetzt, wodurch die Produktivität steigt. Der intensivierte Wettbewerb auf

globalen Märkten hat positive Auswirkungen auf die Innovationstätigkeiten von Unternehmen.

5. Konsumentenvorteile: Konsumenten und Produzenten können auf eine größere Anzahl an Dienstleistungen zugreifen. Aufgrund des globalen Wettbewerbs verringern sich Produzentenrenditen, wodurch Konsumenten profitieren.

Der Export von Dienstleistungen benötigt wettbewerbsfähige Unternehmen, die die Herausforderungen auf internationalen Märkten zu managen wissen. Die internationalen Erfahrungen lassen sich wiederum im Rahmen von Lernprozessen im Unternehmen nutzen, um unternehmensinterne Kompetenzen wie das Innovationspotential zu stärken. Eine erfolgreiche Auslandstätigkeit bedeutet Umsatzwachstum für die Unternehmen, wodurch gesamtwirtschaftlich qualifizierte zusätzliche Beschäftigung aufgebaut wird. Hierdurch profitiert der Standort Deutschland.

Auf Basis des IW-Zukunftspanels, einer Unternehmensbefragung, die seit 2005 jährlich rund 9.000 Unternehmen Fragen zu verschiedenen strukturellen und aktuellen Themen stellt, wurde über Jahre in Studien der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH immer wieder herausgearbeitet, dass Unternehmen mit Auslandstätigkeit wesentlich erfolgreicher hinsichtlich verschiedener Erfolgsmerkmale wie der Beschäftigten- und Umsatzentwicklung oder der Nettoumsatzrenditen sind, im Vergleich zu Unternehmen ohne Auslandstätigkeit.

Hemmnisse bei Internationalisierungstätigkeiten

Gleichwohl können auch Hemmnisse identifiziert werden, die es Dienstleistungsunternehmen erschweren, international tätig zu sein. Daneben sind auch Hemmnisse erkennbar, die die Messung von Internationalisierungstätigkeiten in Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zum Warenhandel behindern:

- Eingeschränkte Handelbarkeit vieler Dienstleistungen: Dienstleistungen haben in aller Regel einen immateriellen Charakter und gehen beim Konsum unter. Sie haben eine hoch individualisierte Struktur, können also schlechter nach standardisierten Normen erbracht werden.
- Eher klein und mittelständisch geprägte Unternehmensgrößen: Der Dienstleistungssektor ist strukturell kleinbetrieblicher organisiert als der Industriesektor. Da aber eine Größenverzerrung beim internationalen Handel besteht, große Unternehmen also wesentlich häufiger im Ausland aktiv sind als kleinere Unternehmen, sind Dienstleistungsunternehmen schon allein wegen ihrer Größenstruktur seltener im Ausland aktiv. Kleinen Unternehmen genügt es vielfach, ihren lokalen Markt zu bedienen.
- Relativ hohe Regulierungsgrade: Dienstleistungsunternehmen sind höheren Regulierungsanforderungen beim Export oder der Erbringung von Dienstleistungen im

Ausland ausgesetzt als Industrieunternehmen. Darüber hinaus sind die Anforderungen oftmals von Land zu Land unterschiedlich. Dies erschwert Internationalisierungstätigkeiten. Gleichwohl gibt es Bestrebungen, die Regulierungsdichte zu reduzieren.

Hemmnisse bei der Messung des Dienstleistungshandels:

- Indirekte Dienstleistungsexporte mit Industriegütern: Dienstleistungen werden oftmals im Rahmen des Exports von Industriegütern im Ausland erbracht. Ein Beispiel hierfür kann die hybride Wertschöpfung sein. Aus diesem Grund können Messungenauigkeiten vorliegen, die den eigentlichen internationalen Handel mit Dienstleistungen strukturell unterschätzen.
- Dominanz der Auslandsproduktion bei Internationalisierungstätigkeiten: Aufgrund der immateriellen Natur von Dienstleistungen ist eine komplexere Herangehensweise für einen erfolgreichen Export notwendig im Vergleich zu Industriegütern. Dienstleistungen können oftmals nicht einfach von Deutschland aus verschickt werden, ohne dass eine intensive Kommunikation und Bearbeitung vor Ort notwendig ist. Deshalb sind auch Restriktionen wie kulturelle und sprachliche Barrieren beim Dienstleistungsexport stärker zu berücksichtigen. Würde die Auslandsproduktion im Verarbeitenden Gewerbe den Maßstab für den Export von Dienstleistungen darstellen, lägen die beiden Sektoren hinsichtlich des Auslandsumsatzes wesentlich näher beieinander.

Ausgewählte Lösungsansätze für eine verstärkte Internationalisierung

Ein wichtiger Trend, der die Internationalisierungsbestrebungen von Dienstleistungsunternehmen beschleunigen wird, ist die Hybridisierung der Wertschöpfungsketten (siehe Kapitel 3.6).

Kooperationen können ebenfalls dazu beitragen, den grenzüberschreitenden Dienstleistungshandel zu forcieren. Insbesondere kleine Unternehmen mit wenigen oder keinen Erfahrungen im Außenhandel können durch Kooperationen mit größeren Unternehmen beispielsweise „huckepack“ Leistungen im Ausland verkaufen, ohne die damit einhergehenden Herausforderungen alleine bewältigen zu müssen. Große Unternehmen können mit ihrer Expertise kleine Unternehmen unterstützen. Eine kontinuierliche Zusammenarbeit reduziert die spezifischen grenzüberschreitenden Handelsherausforderungen für Unternehmen sukzessive. Ebenso können Kooperationen zwischen kleinen Unternehmen und zwischen großen Unternehmen die Hemmnisse grenzüberschreitenden Handels lindern.

Handlungsempfehlung

Unternehmen benötigen zielgerichtete und prägnant aufbereitete Informationen, wie die Herausforderungen bei Internationalisierungsbestrebungen gelöst werden können. Viele Informationsanlaufstellen für Internationalisierungsfragen bestehen schon. Zu nennen sind hier zum Beispiel Germany Trade and Invest (GTAI), die deutschen Industrie- und Handelskammern,

die Außenhandelskammern, die Einheitlichen Ansprechpartner oder das Solvit-Programm der Europäischen Kommission für Beschwerden wegen der fehlerhaften Anwendung von EU-Recht in den EU-Mitgliedsstaaten. Solche Portale könnten verknüpft werden mit einer ersten Anlaufstelle für Dienstleistungsunternehmen im umfassenden Sinne, auf der eine semantische, technologisch intelligente Vernetzung der Inhalte und Suchmöglichkeiten erfolgt. Bisher sind aufgrund der Zersplitterung und der fehlenden Bekanntheit der Informationslandschaft Informationsasymmetrien bei den Unternehmen gegeben. Ein erster wichtiger Schritt ist es, diese Asymmetrien aufzulösen.

Weitere Potentiale bestehen in den Kooperationstätigkeiten von Unternehmen. Hier sind zwei Aspekte zu unterstützen: Zum einen Kooperationen, die sich auf konkrete gemeinsame Internationalisierungsbestrebungen konzentrieren. Hier ließen sich beispielsweise Anreize über Webplattformen schaffen, so dass sich komplementäre Unternehmen verknüpfen können. Ein solches zielgerichtetes *Matching* könnte den Unternehmen Suchkosten ersparen und – erweitert um zusätzliche unternehmensspezifische Aspekte – Kooperationen mit größerer Erfolgswahrscheinlichkeit entstehen lassen. Zum anderen ist ein genereller Anstieg möglichst wissensintensiver Kooperationen zu unterstützen, um durch den daraus resultierenden Vertrauensaufbau und neuen Produkt- oder Marktideen indirekt zu gemeinsamen internationalen Aktivitäten (beispielsweise auch den Kontaktaufbau zu internationalen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen) anzuregen. Hierzu könnten beispielsweise die bestehenden Clusterinitiativen gezielt beitragen. Daneben besteht weiterer Forschungsbedarf zu dem spezifischen Einfluss von Kooperationen auf den Unternehmenserfolg.

Auch Hybridstrategien können die Internationalisierungsaktivitäten initialisieren oder verstärken. Näheres dazu siehe Kapitel 3.6.

3.6 Hybridisierung

Hybride Geschäftsmodelle sind ein Erfolgsfaktor für Unternehmen

Hybride Wertschöpfung bedeutet, dass Industriewaren und Dienstleistungen gebündelt von einem oder mehreren Unternehmen in Kooperation angeboten werden. In diesem Rahmen werden Produkt oder Dienstleistung nicht mehr als herausgelöster Teil einer Wertschöpfungskette betrachtet, sondern über den gesamten Lebenszyklus begleitet. Diese Bündel erzielen als Summe einen höheren Nutzen als ihre einzelnen Teile. Die Bündelung kann allerdings auf vielfältige Weise geschehen.

Wegen der Fokussierung hybrider Unternehmen auf die gesamte Wertschöpfungskette ihrer zugrunde liegenden Kerndienstleistungen oder Kernprodukte sind Spezialisierungsgewinne möglich. Hybride Wertschöpfung bedeutet also nicht das einfache Anbieten von Dienstleistungen wie Wartung oder Reparatur, so wie es Unternehmen schon seit Jahren praktizieren, sondern das

systematische Einbinden von Dienstleistungen in die gesamte Wertschöpfungskette, oftmals unter der Nutzung wissensintensiver (IT)-Technologien. Die hybride Wertschöpfung ermöglicht die Entwicklung einer Vielzahl von Produkt-Dienstleistungsbündeln, die den Mehrwert für Kunden signifikant erhöhen und gleichzeitig Mehrwert für neue Kundengruppen schaffen können.

Unternehmen können so von ihrer Kernkompetenz ausgehend lebenszyklusbegleitende Dienstleistungen entwickeln oder von spezialisierten Kooperationspartnern entwickeln lassen, die den Nutzen der Kernprodukte bzw. -dienstleistungen weiter erhöhen. Durch diese Herausarbeitung von wertschöpfungskettenorientierten Kompetenzen müssen die hybriden Unternehmen allerdings zunächst neue Prozesse und Modelle erarbeiten, in ihre Organisation integrieren und sich Managementwissen zur Beherrschung eines erhöhten, vertikalen Komplexitätsniveaus erarbeiten. Wird diese Komplexität von den hybriden Unternehmen beherrscht, steigt die Wettbewerbsfähigkeit aufgrund der Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen.

Insbesondere vier Vorteile entstehen durch hybride Wertschöpfung:

- Nutzensteigerung der Kunden durch spezifische Industrie-Dienstleistungsbündel
- Generierung neuer Innovationsimpulse aufgrund der intensiven Zusammenarbeit mit den Kunden
- Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten aufgrund der erhöhten Komplexität und größeren Kundenbindung
- Umsatzsteigerung wegen eines verbreiterten und stärker verschränkten Portfolios

Eine breit angelegte Befragung im IW-Zukunftspanel, die 2011 zum Thema Hybridisierung von Geschäftsmodellen durchgeführt wurde, kam zu dem Ergebnis, dass hybride Unternehmen signifikant erfolgreicher sind als nicht hybride Unternehmen.

Rückwirkungen

Hybride Geschäftsmodelle sind hoch komplex, innovativ und extrem kundenorientiert. Die Einführung solcher Modelle hat im Regelfall erhebliche Rückwirkungen auf das Unternehmen und kann nicht ohne die Überwindung von Herausforderungen gelingen. Dazu zählen die Notwendigkeit einer Neuausrichtung der Kundenbeziehungen, eine Erweiterung der Kompetenzprofile, ein höherer IT- und Kommunikationsaufwand, aber auch mögliche Kostenprobleme. Die Ergebnisse einer von der IW Consult durchgeführten Unternehmensbefragung zu diesem Thema bestätigen diese Vermutungen:

- Fast zwei Drittel der hybriden Unternehmen geben an, dass die Folgen der Einführung eines Angebotes zusätzlicher Dienstleistungen ein höherer Kommunikationsbedarf und die Notwendigkeit der Bereitstellung eines breiteren Kompetenzspektrums waren.

- Etwa die Hälfte meldet Rückwirkungen in dem Bereich höherer Bedarf bei Qualifikationen, Fachkräften und Spezialisten.
- Gut zwei Fünftel der hybriden Unternehmen musste sich stärker mit den Märkten ihrer Kunden befassen und die Kundenbeziehungen neu definieren.
- Zwei Fünftel der Unternehmen hat einen höheren IT-Aufwand und ein Drittel musste die eigene Organisation anpassen. Ein Viertel der Unternehmen führt Kostenprobleme an.

Handlungsempfehlung

Zunächst sollten die in den letzten Jahren von vielen Seiten erarbeiteten Forschungsergebnisse konsolidiert und für die Unternehmen so aufbereitet werden, dass effektiver Nutzen für eine Vielzahl von ihnen generiert werden kann. Die Handhabbarkeit der Informationen sollte also für Unternehmen erhöht werden. Der Spagat von der Wissenschaft in die Praxis im Rahmen eines Wissenstransfers fällt noch verhältnismäßig schwer. Zwar werden viele Forschungsergebnisse auf einer Website gesammelt³, aber Unternehmen benötigen zu lange, um daraus für ihr Unternehmen zugeschnittene Ergebnisse zu recherchieren. Hier wären verdichtete Leitfäden oder Informationsbroschüren hilfreich.

Die zentralen Herausforderungen hybrider Geschäftsmodelle liegen allerdings bei den Unternehmen selbst, denn nur sie wissen um spezifische Hemmnisse und die Bedürfnisse ihrer Kunden und können mit neuen Geschäftsmodellen überzeugen. Sie bedürfen gleichwohl guter wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen:

- Netzwerke: Die vielfältigen Tätigkeiten entlang von Wertschöpfungsketten vieler Unternehmen sind nur im Verbund mit anderen zu schaffen. Das gilt vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen. Der Schaffung und Unterstützung von Netzwerkstrukturen kommt daher eine besondere Bedeutung zu.
- Plattformen: Hybride Geschäftsmodelle sind oftmals IT-intensiv. Insbesondere leistungsfähige onlinebasierte Plattformen werden wichtiger werden, weil Anbieter- und Kundensysteme herstellerübergreifend interagieren müssen. Der Schlüssel dafür ist Interoperabilität, das heißt das Zusammenwirken unterschiedlicher Systeme.
- Qualifikationen und Kompetenzen: Die Arbeitswelt wird sich noch nachhaltiger ändern, weil sich wesentliche Trends beschleunigen. Die Bearbeitung kompletter Wertschöpfungsketten in Real-Time-Geschäftsmodellen erfordert breite Kompetenzen, hohe Qualifikationen und sehr flexible Strukturen. Diese Anforderungen sind in der Bildungspolitik insgesamt,

³ Vgl. <http://www.forschungslandkarte-hybridewertschoepfung.de>, Stand: 28. Januar 2013.

insbesondere auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung zu beachten. Die Hochschulen sollten dem Querschnittscharakter hybrider Wertschöpfung durch offenere Curriculae Rechnung tragen. Interdisziplinäre Studiengänge für Ingenieure, Informatiker, Betriebswirte und Juristen würden für ein tiefes Verständnis ganzheitlicher Rahmenbedingungen hybrider Wertschöpfung sorgen. Gleichzeitig sind grundlegende Änderungen aber auch in der Gestaltung der Arbeitsorganisation und -beziehungen in den Unternehmen zu beachten.

- Innovationspolitik: Dienstleistungen werden in Zukunft als Quelle für Innovationen wesentlich wichtiger. Deshalb ist der Innovationspolitik ein besonderer Stellenwert einzuräumen.
- Internationalisierung: Insbesondere KMU können durch hybride Wertschöpfung in Kooperation mit anderen (schon auslandserfahrenen) Unternehmen im Ausland einfacher aktiv werden. Sinnvoll ist es deshalb, Leitfäden, Informationsveranstaltungen, Internetseiten oder *best-practice*-Studien zu erstellen, um interessierten Unternehmen Hilfestellungen zu geben, wie solche Kooperationen ablaufen könnten. Dabei könnten auch Informationen zu komplementären Branchen oder Produkten erarbeitet werden, so dass Unternehmen eine Vorstellung von den vielfältigen Möglichkeiten erhalten, wie hybride Wertschöpfung im Verbund gelöst werden kann.

3.7 Standardisierung und Normung

Normen und Standards haben positive gesamtwirtschaftliche Nutzeneffekte

Im Allgemeinen lässt sich eine Norm oder ein Standard als eine Art Sprache des Welthandels bezeichnen, durch die Dinge vergleichbar und transparenter gemacht werden. Normen und Standards können sich dabei sowohl auf Gegenstände als auch Verfahren beziehen. In einem festgelegten Verfahren, dem sogenannten Normungs- oder Standardisierungsprozess, verständigen sich Experten unter Berücksichtigung des aktuellen Technikstands, der Wirtschaftlichkeit, der internationalen Harmonisierung, der Qualität und der Anforderungen auf einen allgemeinen Konsens.

Die Normung von Dienstleistungen stellt eine besondere Herausforderung dar und unterscheidet sich von der Normung und Standardisierung materieller Güter. Die Unterschiede ergeben sich insbesondere durch die Unterschiede in den Merkmalen von Produkten und Dienstleistungen. Ein wesentliches Problem in der Standardisierung und Normung von Dienstleistungen liegt darin, dass sie sich nicht oder nur sehr schwer als Ganzes standardisieren lassen. Vielmehr erscheint es sinnvoll, Dienstleistungen zu unterteilen in den Prozess der Leistungserbringung, das Ergebnis der Leistung und die aufzuwendenden Ressourcen. Dementsprechend lassen sich drei Dimensionen abgrenzen, in denen Standards erarbeitet werden:

- Standards der Qualifikation der Leistungserbringer (Potential),
- Standards des Verfahrens, wie die Leistung erbracht wird (Prozess)
- Standards der Qualitätsmessung (Ergebnis).

Ganz allgemein kann gesagt werden, dass Normen und Standards gesamtwirtschaftliche Nutzeneffekte haben. In einer Untersuchung zur gesamtwirtschaftlichen Wirkung von Normen und Standards wurde ermittelt, dass der allgemeine Nutzen von Normen und Standards 16,77 Mrd. Euro pro Jahr beträgt.⁴ Insbesondere tragen Normen und Standards zu Wirtschaftswachstum bei, indem sie Innovationen wirksam am Markt verbreiten. Da das in Normen und Standards enthaltene Wissen anders als in Patenten frei nutzbar für alle ist, verbreitet sich das Wissen schneller und erreicht eine hohe Marktdurchdringung.⁵ Zudem lassen sich durch den stattfindenden Wissens- und Ideentransfer Synergieeffekte nutzen und die Kosten bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen senken.

Nicht nur auf gesamtwirtschaftlicher Ebene können durch Normen und Standards wirtschaftliche Nutzeneffekte erzielt werden – auch auf betriebswirtschaftlicher Ebene lassen sich Vorteile generieren. So können Unternehmen bei der Planung und Entwicklung von Dienstleistungen Kosten sparen, indem sie auf einheitliche Leistungs- und Qualitätsspezifikationen zurückgreifen. Zudem lassen sich interne Prozesse durch die Definition und Einhaltung von Normen und Standards optimieren. Nicht zuletzt durch die dadurch gesteigerte Qualität kann eine bessere Serviceleistung angeboten und die Beziehung zu Kunden ausgebaut werden. Gerade die hohe Qualitätsgarantie durch die Erfüllung von Standards bzw. Normen stellt für viele Unternehmen ein entscheidendes Verkaufsargument dar. Durch Standardisierung und Normung von Dienstleistungen können somit sowohl Kosten eingespart, als auch der Absatz gesteigert werden. Ebenso kann die unternehmensinterne Kommunikation und Koordination optimiert und die Absprache mit Partnern und Kunden vereinfacht werden.⁶ Da sich der Einsatz von Sachmittelressourcen vergleichsweise einfach standardisieren lässt, kann eben dadurch eine bessere Kostenkontrolle stattfinden. Entsprechend diesen Erkenntnissen fanden Mörschel und Schwengels bereits 2001 im Rahmen einer Befragung zum Thema „Standardisierungspotentiale für Dienstleistungen“ heraus, dass zwei Drittel der befragten Unternehmen die wesentlichen Vorteile in der Kostenreduktion, der Prozessoptimierung und der Qualitätsverbesserung sehen.⁷

Da sich die Anliegen und Abläufe in großen Unternehmen von denen in kleinen und mittleren Unternehmen unterscheiden können, stellt sich ganz besonders die Frage, wie KMU stärker in den Standardisierungs- und auch Normungsprozess eingebunden werden können, so dass auch die

⁴ Blind, Jungmittag und Mangelsdorf (2011)

⁵ ebenda

⁶ Woywode und Kandrova (2008)

⁷ Schwengels und Mörschel (2001) in DIN (2002)

Interessen von KMU in Standards und Normen stärker Berücksichtigung finden. Dies erscheint deshalb als sinnvoll, da davon ausgegangen werden kann, dass die Akzeptanz und Umsetzung der Standards und Normen insbesondere dann zunimmt, wenn Unternehmen ihre Bedürfnisse und Vorstellungen in der Formulierung von diesen wieder finden. Ist dies nicht der Fall, kann es passieren, dass Unternehmen den Einsatz von Normen und Standards ablehnen, was wiederum zu einer verzögerten Verbreitung führen würde.⁸ Ein weiterer Aspekt, der zu einem verhaltenen Einsatz von Normen und Standards führen und somit die Marktdurchdringung hemmen kann, ist die z. B. vom Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) vorgebrachte Befürchtung, Normen und Standards könnten unter Umständen zu einem Absinken des Qualitätsniveaus führen, anstatt die Qualität zu steigern. So ließe sich von Skeptikern argumentieren, dass gerade bei der Festlegung internationaler Normen und Standards viele unterschiedliche Aspekte, wie z. B. nationale Bedingungen zum Arbeitsschutz oder kulturelle Wertunterschiede, bedacht werden müssen. Da Standards und Normen jedoch nicht mehr als den kleinsten gemeinsamen Nenner darstellen können, befürchten Kritiker einen Qualitätsverlust, wenn z. B. eine internationale Qualitätsnorm als Referenzpunkt wahrgenommen wird, dieser jedoch unterhalb des nationalen Niveaus liegt.⁹ Eine solche Argumentation reduziert die Akzeptanz von Normen und Standards und kann somit eine hemmende Wirkung auf die Normung und Standardisierung haben.

Handlungsempfehlung

Aufgrund ihrer Bedeutung und der gleichzeitigen Zersplitterung der Akteure, besteht zunächst Forschungsbedarf darin, eine Synopse zum Thema „Standards – Stand der aktuellen Beschreibungs- und Klassifizierungsbemühungen in Deutschland und weitere Handlungsempfehlungen“ zu erstellen. Eine solche Synopse könnte die vier folgenden Punkte aufgreifen:

- Analyse der relevanten eBusiness-Standards zur Möglichkeit der Klassifizierung und Beschreibung von Dienstleistungen
- Erstellung einer transparenten Übersicht, welche Dienstleistungen heute schon elektronisch mit Hilfe von Standards klassifiziert und beschrieben werden können.
- Erarbeitung von Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Standards im Bereich Dienstleistungen.
- Handlungsempfehlungen für Dienstleistungsanbieter zur Nutzung von Standards zur Verbesserung ihrer Vertriebswege.

Folgende Ergebnisse können stichpunktartig festgehalten werden:

⁸ Diese Argumentation wurde von Unternehmern vorgebracht, die im Rahmen einer von der IW Consult 2009 durchgeführten Studie zum Thema „Interoperabilität in der IKT-Branche“, befragt wurden.

⁹ Handelsblatt (2011)

- Dienstleistungen erscheinen für Normung und Standardisierung weniger geeignet zu sein als Produkte.
- Als eine der Herausforderungen wurde angesprochen, dass sich im Gegensatz zu Merkmalen im naturwissenschaftlich-technischen Bereich Merkmale im Dienstleistungsbereich wesentlich schwieriger normieren lassen. Industrienähe Instandhaltungsdienstleistungen sind daher prädestiniert für Normungs- bzw. Standardisierungsaktivitäten.
- Der Normungsprozess wird insgesamt als deutlich komplexer wahrgenommen als der Standardisierungsprozess.
- Gleichzeitig wird die Standardisierung von Dienstleistungen tendenziell als bedeutsamer angesehen als die Normung.
- Standardisierung ist meist marktgetrieben und gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Eigeninitiative der Interessensgruppen.
- Für den elektronischen Geschäftsverkehrs bzw. E-Business ist die standardisierte Beschreibung von Dienstleistung eine wesentliche Voraussetzung.
- Die Nutzung von Normen kann die Schaffung von innovativen Produkten und Dienstleistungen fördern. Zu frühes „Eingreifen“ könnte aber den Innovationsprozess behindern oder sogar unterbinden.
- Industrieunternehmen wünschen sich bzw. benötigen nicht Normen, sondern (de-facto-) Standards. Hauptbegründung dafür ist der Faktor Zeit: Würden erst Ergebnisse aus dem Normungsprozess abgewartet, könnten sich bestimmte Geschäftsmodelle wie z. B. Wartung im industrienahen Dienstleistungsbereich nicht zeitnah etablieren. Dazu kommt, dass Produkte und Dienstleistungen erst eine bestimmte Marktreife erlangen sollten, bevor Normung interessant wird. Greift man zu früh ein, besteht die Gefahr, den damit einhergehenden Innovationsprozess zu behindern oder sogar zu unterbinden.
- Die Einbindung von KMU in den Normungsprozess ist wichtig. Obwohl deren Mitwirkung ausdrücklich erwünscht ist, beteiligen sich diese jedoch bisher zu wenig. Ursachen dafür könnten (neben Ressourcenengpässen) Sorge vor Verlust des Alleinstellungsmerkmals der Dienstleistung, andererseits fehlender Wettbewerbsdruck sein.
- Die seitens der EU erwogene Zertifizierung von Dienstleistern wird eher kritisch gesehen: KMU könnten benachteiligt werden; außerdem würden individuelle, an den Kundenwunsch anzupassende Aktivitäten durch Standards nivelliert. Außerdem könnte die Dienstleistungsqualität durch zu niedrige Qualitätsstandards sinken sowie nationale bzw. regionale Besonderheiten unberücksichtigt bleiben.

Die Aufgabe der Politik in der Normungs- und Standardisierungsarbeit sollte in der Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen liegen, um durch Beteiligung möglichst aller interessierten Kreise eine hohe Akzeptanz der gemeinsam erarbeiteten Normen oder Standards am Markt zu erreichen.

4 Bewertung des Workshopkonzeptes und der -ergebnisse

Das durchgeführte flexible Workshopkonzept wies große Vorteile für die Offenheit der Diskussion und die Erarbeitung von Ergebnissen und die Identifizierung von Handlungsempfehlungen auf. Insgesamt konnten gute Fortschritte darin erarbeitet werden, dem so heterogenen Themenfeld der Dienstleistungswirtschaft und den damit einhergehenden sehr unterschiedlichen Schwerpunkten einen Diskussionsrahmen zu geben, der zu vielen disziplinübergreifenden Erkenntnissen führte.

Hilfreich war dafür die Selektion einzelner Experten zu den definierten Themen. Auch die über die Workshopreihe hinausgehende Vernetzung aller Beteiligten ist zuträglich für die weitere Entwicklung der Themenfelder.

Das Workshopkonzept ermöglichte

- den Blick auf und eine detaillierte Diskussion über den aktuellen Sachstand innerhalb der einzelnen Themen der Dienstleistungswirtschaft und
- die Identifizierung besonders wichtiger Handlungsfelder und die Benennung weiteren Forschungsbedarfs.

Auch die Workshopteilnehmer nahmen dieses Konzept positiv auf und sahen große Vorteile in der Flexibilität und dem Workshopcharakter, die fundierte Diskussionen auf einem erarbeiteten Sachstand mit spezifischen Schlaglichtern ermöglichten.