

Sind wir schon in der Dienstleistungsgesellschaft angekommen?

In den letzten Jahren hat sich einiges in Deutschland auf dem Weg zur Dienstleistungsgesellschaft getan. Rein statistisch gesehen kann man bereits von einem Wandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft sprechen. Reichen die Statistik der Anteilswerte zur Beantwortung der Frage aus?

Statistisch Ja, institutionell Nein = Noch nicht

Dienstleistungsgesellschaft: ein kaum definierbarer Begriff

Die Statistik der sektoralen Wertschöpfungs- und Beschäftigungsstruktur scheint eine eindeutige Sprache zu sprechen. Nach Anteilen an der Bruttowertschöpfung und an der Beschäftigung ist Deutschland spätestens seit den achtziger Jahren eine Dienstleistungsökonomie, wenn man diese Bezeichnung daran bindet, in welchem der drei volkswirtschaftlichen Sektoren der Hauptteil (über 50%) der Wertschöpfung erbracht wird und der Erwerbstätigen Beschäftigung findet. Auch die Zuwachsraten in der Dienstleistungsbeschäftigung in den neunziger Jahren können sich im internationalen Vergleich sehen lassen, so dass Stille u.a. in Relation zu den USA davon sprechen, dass Deutschland in den neunziger Jahren »ebenfalls ein Beschäftigungswunder im Dienstleistungsbereich zu verzeichnen« gehabt habe (Stille et al. 2003, S. 35). Wenn man statt der sektoralen Zuordnung der Beschäftigung diejenige nach Tätigkeiten heranzieht, nähert sich Deutschland mit über 70% Dienstleistungsbeschäftigung dem Niveau vergleichbarer Volkswirtschaften an. Insofern scheint auch der Streit über die so genannte »Dienstleistungslücke« entschieden.

Allein die Statistik der Anteilswerte ist bei der Beantwortung der Frage, ob Deutschland schon eine Dienstleistungsgesellschaft ist, aus mehreren Gründen kein guter Ratgeber. Zunächst ist festzuhalten, dass unter Heranziehung der sektoralen *Beschäftigungsquote* (Anteil der in einem Sektor Beschäftigten an der Erwerbsbevölkerung) die Differenz beispielsweise zwischen Deutschland und USA immer noch beträchtlich groß ist, nämlich fast 13% beträgt; zudem hat Deutschland ei-

ne relativ niedrige Erwerbsquote und in den neunziger Jahren im Vergleich mit anderen OECD-Ländern eine der schlechtesten beschäftigungspolitischen Leistungsbilanzen aufzuweisen. Eine Erhöhung der Erwerbsquote und eine Verbesserung der beschäftigungspolitischen Leistungsbilanz aber ist nach Maßgabe des sektoralen ökonomischen Strukturwandels in erster Linie – wenn auch nicht ausschließlich – eine Frage des Ausbaus von Dienstleistungsbeschäftigung.

Aber die Auskunftsfähigkeit der Statistik ist bei der Frage des Charakters einer Gesellschaft – ob Dienstleistungs- oder noch Industriegesellschaft – auch aus grundsätzlicheren Erwägungen heraus begrenzt: Ab welchem Prozentsatz von Wertschöpfung und Beschäftigung ist die Grenze von einer Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft eigentlich überschritten – bei 50 oder 60% oder wann? Notabene: Wir sprechen aus gutem Grund von Dienstleistungs- und Industriegesellschaft, nicht nur von Dienstleistungs- oder Industrieökonomie. Wichtiger aber noch: Die Kategorie Dienstleistungssektor suggeriert schließlich eine ähnliche strukturelle Einheitlichkeit wie der Begriff Industrie. Ein kurzer Blick auf die Wirtschaftsstatistik belehrt uns eines besseren. Gleichgültig welche endgültige Einteilung von dem, was heute unter dem Sammelbegriff Dienstleistungssektor subsumiert ist, man wählt, die Heterogenität zwischen unternehmensbezogenen, personenbezogenen und/oder wissensintensiven, zwischen privat erbrachten und öffentlichen Dienstleistungen ist so groß, dass sich kein ähnlich einheitsstiftendes Merkmal herausfiltern lässt wie bei der Industrie mit dem Merkmal der maschinellen Produktion.



Martin Baethge*

* Prof. Dr. Martin Baethge ist Leiter des Soziologischen Forschungsinstituts an der Universität Göttingen.

Schon bei den Klassikern der Theorie der Dienstleistungsgesellschaft, Clark und Fourastié, war Dienstleistung eine Residualkategorie für alles, was nicht landwirtschaftliche oder industrielle Produktion war. Insofern ist nicht ersichtlich, welches Merkmal aus der Vielfalt man zum Leitkriterium für die Definition eines Gesellschaftstypus auswählen sollte. Der in der jüngeren Diskussion häufig propagierte Begriff der *Kundenorientierung* bleibt zu unspezifisch, um als Leitkategorie dienen zu können. Daniel Bell, der Mentor der jüngeren Dienstleistungsdebatte, wusste, warum er sich nicht auf den Begriff Dienstleistungsgesellschaft kaprizierte, sondern von »nachindustrieller« Gesellschaft sprach. Diese Sprechweise signalisiert, dass die Konturen eines neuen Gesellschaftstyps noch nicht klar bestimmbar, allenfalls negativ gegenüber der Industriegesellschaft zu bezeichnen sind (auch wenn Bell *Wissen* als neues Prinzip anbietet). In der Unsicherheit über die Definitionskriterien eines neuen Gesellschaftstyps scheint mir auch das zentrale Problem nicht nur der aktuellen beschäftigungspolitischen Debatte in der Bundesrepublik zu liegen, sondern der gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung insgesamt.

Institutioneller Wandel: mit Unsicherheit leben

Deutschland war in den letzten 100 Jahren Industriegesellschaft par excellence, nicht nur im Sinne des ökonomisch dominierenden Sektors, sondern vielmehr in seiner wesentlichen institutionellen Verfasstheit, und es ist nicht überraschend, dass es in einer derartig industrialistischen Gesellschaft politisch überaus schwierig ist, sich von dem kompakten und außerordentlich erfolgreichen Wirtschafts- und Sozialmodell der Industriegesellschaft zugunsten einer in ihren Konturen unsicheren Zukunft zu verabschieden. Genau hierum drehen sich die aktuellen politischen Debatten über Beschäftigungsformen und soziale Sicherungssysteme. Das »goldene Zeitalter« der Nachkriegsjahrzehnte (Eric Hobsbawm) war in Deutschland von einer Gleichgerichtetheit wirtschaftlichen Wachstums, Einkommensverbesserung für die breite Bevölkerung und Ausbau des Sozialstaats gekennzeichnet, deren ökonomische Basis die industrielle Produktion bildete. Deren Arbeitsverfassung prägte zugleich den außerökonomischen institutionellen Rahmen von Ausbildung, sozialen Sicherungssystemen, Struktur der Beschäftigungsverhältnisse, Familienleitbild und Organisation von Interessen, um nur die wichtigsten Institutionen anzuführen.

Beim Wandel von der Industrie- zu einer wie immer gearteten nachindustriellen Gesellschaft geht es also im Kern darum, eine neue Ordnung im Verhältnis von Ökonomie und den außerökonomischen institutionellen und sozialen Bedingungen ökonomischen Handelns zu finden. Institutioneller Umbau ist ein schwieriger und oft ein schmerzhafter Prozess, weil man gewohnte Verhältnisse und Verhaltensweisen aufgeben muss. Dies fällt umso schwerer, wenn nicht

genau erkennbar ist, was man sich einhandelt und wohin die Reise geht. In exakt dieser Situation befindet sich auch der Wissenschaftler, von dem verlangt wird zu sagen, wie der institutionelle Umbau denn nun vonstatten gehen soll. Er kann begründen, warum bestehende institutionelle Arrangements nicht mehr tragfähig sind, kann die Kritik aber nicht bereits konstruktiv in die Zeichnung eines neuen Institutionengerüsts umsetzen. Seine Schwierigkeit beruht nicht nur darauf, dass die Konturen einer nachindustriellen Gesellschaft sich noch nicht klar abzeichnen; sie ist auch darin begründet, dass Institutionenumbau nicht als Austausch eines Modells gegen ein anderes vonstatten geht, sondern als mühevoller Transformation, eben als Umgestaltung des bestehenden institutionellen Rahmens. Politik und Gesellschaft müssen sich dementsprechend auf etwas einstellen, was in besonderem Maße in Deutschland schwer fällt: auf eine Phase des Experimentierens und der Unsicherheit.

Unter dieser Prämisse lässt sich genügend sagen, um politisches Handeln auf unterschiedlichen Ebenen, sowohl der unmittelbaren ökonomischen Akteure als auch der Interessenorganisationen und politischen Repräsentanten, zu ermöglichen. Die Behauptung, die der folgenden Argumentation zugrunde liegt, geht dahin, dass die Bewältigung der Beschäftigungskrise in Deutschland nicht allein von der Wiedergewinnung eines wirtschaftlichen Wachstumspfad abhängig ist, sondern dass ein solcher langfristig nur über eine Veränderung der außerökonomischen institutionellen und sozialen Bedingungen wiedergewonnen werden kann.

Was ist an der institutionellen Ordnung der Industriegesellschaft in Deutschland problematisch für den Übergang in eine nachindustrielle Gesellschaft?

Vom Industrialismus zu einer nachindustriellen institutionellen Ordnung

Es ist nicht die Stärke des Anteils der industriellen Produktion an Wertschöpfung und Beschäftigung (diese ist selbst nach dem immensen Beschäftigungsabbau in den neunziger Jahren als stark einzustufen). Einen ökonomisch starken Industriesektor zu haben, ist kein Nachteil für die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft. Der Ausbau der Dienstleistungen ist in der Vergangenheit zum großen Teil dem Erfolg der industriellen Produktion im Sinne von sekundären Verteilungseffekten wie auch von Verschiebungen in der primären Nachfrage von materiellen Gütern zu Diensten zu danken. Problematisch ist, dass sich bis heute die Entwicklung der Dienstleistungen unter dem Primat des institutionellen und normativen Rahmens industrieller Produktion vollzogen hat. Das heißt zugespitzt, dass die Dienstleistungswirtschaft kaum *eigenständige Muster der Spezialisierung* und *Arbeitsorganisation*, kaum *eigenständige Qualifizierungsformen* und *Interessenvertretungsorganisationen*,

keinen eigenen Begriff von *Effizienz und Produktivität* ausgebildet hat (vgl. hierzu und zu Folgendem Baethge 2001). Stichwortartig sei dies an drei institutionellen Settings erläutert: an der Betriebs- und Arbeitsorganisation, an der Ausbildung und an der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung.

Ad 1: Die industrielle *Betriebs- und Arbeitsorganisation* war durch das vertikal hochintegrierte und stark hierarchisch sowie hoch arbeitsteilig organisierte Groß- und Mittelunternehmen geprägt. Vertikal hoch integriert hieß: nicht nur möglichst alle Funktionen des Fertigungsprozesses unter einem Dach zu vereinen, sondern ebenso die industriellen Dienstleistungen von FuE bis zum Kantinenwesen. Die mit diesem Modell angestrebte Autarkie und Rationalität mag unter den Bedingungen standardisierter Massenproduktion und relativ stabiler Märkte hoch effizient gewesen sein. In dem Augenblick, in dem die Märkte in Bewegung geraten, die Innovationszyklen kürzer und die Kundenbedürfnisse differenzierter werden, verändert sich auch in der Industrie das Gewicht der Funktionsbereiche zueinander, treten die Innovationsfunktionen und die Markt organisierenden Kompetenzen stärker in den Vordergrund und lösen sich aus dem Schlepptau der Produktion. Verbunden ist damit eine höhere Spezialisierung und Professionalisierung dieser unternehmensbezogenen Dienstleistungen, als sie in den herkömmlichen vertikal integrierten und stark hierarchisch und arbeitsteilig strukturierten Unternehmen im Allgemeinen zu erreichen ist.

Es mag an diesem institutionellen Erbe liegen, dass Deutschland in den neunziger Jahren im internationalen Vergleich bei den wissensintensiven unternehmensbezogenen Dienstleistungen zurückgefallen ist (vgl. Ochel 2001). Dezentralisierung von Verantwortlichkeit, organisatorische Verselbständigung oder Auslagerung von Dienstleistungen, der Weg zu kleineren Einheiten, sind Antworten auch der deutschen Industrieunternehmen auf diese Situation. Die Zukunft gehört nicht mehr den großen Tankern, vielmehr Netzwerken von eigenständig operierenden kleinen Einheiten in und außerhalb von Unternehmen.

Was schon in der Industrie problematisch geworden ist, war im Bereich von Dienstleistungen schon immer selten sinnvoll. Standardisierung ist nur in begrenzten Bereichen funktional und verfehlt oft die individualisierten Bedürfnisse von Kunden/Klienten/Patienten. Großbetriebliche Organisation erweist sich oft als wenig funktional und reaktionsfähig gegenüber wechselnden Bedürfnissen. Dies gilt für die Krankenversorgung unter Umständen ähnlich wie für Wissenstransfer in FuE. Es kommt nicht von ungefähr, dass in den innovationsstarken Bereichen z.B. der neuen Technologien kleinere Einheiten mit einer flexiblen Arbeits- und Zeitorganisation vorherrschen.

Ad 2: Das Kernstück des deutschen Bildungssystems liegt bis heute im mittleren Bildungswesen, in dem die duale Be-

rufsausbildung dominiert und (inklusive der vollzeitschulischen Berufsausbildung) noch heute annähernd 70% eines Geburtsjahrgangs ausbildet. Dieses Berufsbildungssystem, um das Deutschland jahrzehntelang in der Welt bewundert und beneidet wurde (ohne dass freilich eine der großen Industrienationen es nachzuahmen versuchte), basiert auf einem Typ von Wissen und Fähigkeiten, bei dem praktische Erfahrung im Sinne von Anschauung und Nachahmung in Arbeitsprozessen die zentrale Rolle spielt. Die langfristige Entwicklung in der Arbeit entfernt sich immer mehr von diesem Typ von Wissen hin zu Tätigkeiten, bei denen ein hohes Maß an formalem Wissen, analytischer Kompetenz und theoretischer Reflexions- und Problemlösungsfähigkeit erforderlich ist. Zieht man zusätzlich in Betracht, dass Arbeitssituationen zunehmend häufiger wechseln und berufliche Kontinuität abnimmt, wird die Fähigkeit zur Kontrolle des eigenen Wissens und zu seiner selbständigen Erneuerung oder Erweiterung eine unabdingbare Voraussetzung, um Arbeitsaufgaben bewältigen und die eigene Erwerbsbiographie gestalten zu können.

In eben diesen Wissensdimensionen ist das deutsche Berufsbildungssystem eher schwach, es vermittelt zu wenig Mobilitäts- und Lernkompetenz. Zudem hat es in den Dienstleistungssektoren nie die Rolle gespielt wie in Handwerk und Industrie. Es könnte sein, dass zwei aktuelle Probleme des deutschen Bildungssystems auf die gleiche strukturelle Schwäche des Systems zurückzuführen sind. Der Mangel an Ausbildungsplätzen könnte weniger mit Unternehmerboykott als vielmehr damit zu tun haben, dass sich für die von ihnen nachgefragten Qualifikationen Hoch- und Fachhochschüler besser eignen als Absolventen der dualen Ausbildung. Dies würde zugleich die der deutschen Bildungspolitik von der OECD in ihrem letzten Bildungsbericht ins Stammbuch geschriebene Schwäche bei den Studenten- und Hochschulabsolventenquoten (die hinter der gestiegenen Nachfrage zurückbleiben) erklären.

Die Durchlässigkeit zwischen (mittlerem) Berufsbildungssystem und Hochschulsystem ist zu gering, um langfristig den Bedarf an Hochqualifizierten, der vor allem ein solcher in Dienstleistungsfunktionen ist, zu decken. Ein institutioneller Umbau des Bildungssystem, bei dem die Stärken des dualen Systems in der Qualifizierung der unteren und mittleren Beschäftigtengruppen erhalten und Schwächen in der Durchlässigkeit zu Hochschulen behoben werden, ist überfällig.

Ad 3: Erst langsam setzt sich auch hierzulande die Einsicht durch, dass die Expansion des Dienstleistungssektors nur um den Preis eines *neuen Arrangements des Geschlechterverhältnisses* in der Erwerbsarbeit zu haben ist. Das Familienleitbild des Industrialismus sah als Norm eine klare Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau vor, bei der die Frau für die (unbezahlte) Hausarbeit zuständig war, während der Mann der Erwerbsarbeit nachging, um seiner Funktion als

Alleinernährer der Familie gerecht werden zu können. Die Beibehaltung dieses nicht sehr frauenfreundlichen Leitbilds hemmt die Entwicklung zur Dienstleistungsökonomie in doppelter Weise: Zum einen lässt sie das wichtige Wachstumspotential des weiblichen Arbeitsvermögens nicht hinreichend zur Entfaltung kommen, zum anderen limitiert sie die Nachfrage nach kommerziellen personenbezogenen Dienstleistungen. Es gibt eine eindeutige Korrelation zwischen dem Ausbau von Dienstleistungen und der Frauenerwerbsquote in einem Land, und es gibt einen zweiten statistischen Zusammenhang zwischen Frauenerwerbsquote und Arbeitslosenquote von der Art, dass Länder mit einer hohen Frauenerwerbsquote (wie USA und Schweden) eher eine niedrige und Länder mit einer relativ niedrigen Frauenerwerbsquote (wie Deutschland und Frankreich) eher eine hohe Arbeitslosenquote aufweisen. Die Erklärung für diesen Sachverhalt ist einfach: Ein Großteil der Dienstleistungsentwicklung ist auf externalisierte frühere Familienfunktionen zurückzuführen. Ein Anstieg der Frauenerwerbsquote (gemessen in Köpfen) dürfte auch die Chance zu einem flexibleren Zeitregime erhöhen, und zwar nicht allein in der weiblichen Erwerbstätigkeit.

Die drei angeführten Beispiele verweisen auf tiefer greifende kulturelle Wandlungsprozesse in Unternehmen, im Bildungssystem und in den Familienstrukturen. Sie lassen sich durch notwendige Veränderungen in der Organisation der industriellen Beziehungen, in den Leistungskriterien für Erwerbsarbeit und dem System der sozialen Sicherung ergänzen, für die in einer nachindustriellen Gesellschaft die industrialistischen Normen und Muster nicht mehr angemessen sind. Sie alle sind politisch beeinflussbar und fordern die Politik in einer viel grundsätzlicheren Weise heraus, als es ihr gegenwärtig bewusst zu sein scheint. Insofern wird man mit D.C. North angesichts der Grundsätzlichkeit des Wandels skeptisch gegenüber der neoklassischen Annahme sein müssen, »dass unter den stets erfüllten Bedingungen von Knappheit und Wettbewerb effizientere Ordnungsformen weniger effiziente verdrängen und dass es möglich ist vorherzusagen, welche Formen sich herausbilden werden« (North 1988, S. 44).

Literatur

- Baethge, M. (2001), »Abschied vom Industrialismus«, in: M. Baethge und I. Wilkens (Hrsg.), *Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert?*, Opladen.
- North, D.C. (1988), *Theorie des institutionellen Wandels*, Tübingen.
- Ochel, W. (2001), »Unternehmensdienstleistungen als Motor für Wachstum und Beschäftigung«, *ifo Schnelldienst* 54 (9), 13–20.
- Stille, F., B. Preissl und J. Schupp (2003), *Zur Dienstleistungslücke*, Berlin.



Dieter Spath*



Marc Opitz**

Innovationspotentiale am Dienstleistungsstandort Deutschland durch Service Engineering stärken

Sind wir schon in der Dienstleistungsgesellschaft angekommen? Diese Frage hat zu Beginn des 21. Jahrhunderts seine Berechtigung. Vor zehn oder zwanzig Jahren hätte die Antwort eindeutig »Nein« gelautet. Sehr schnell wurde von der Service-Wüste Deutschland gesprochen. Wir würden in einer kundenfeindlichen Gesellschaft leben, in der wir uns gut ausrüsten müssten, um unbeschadet zu bleiben. In den letzten Jahren hat sich einiges in Deutschland auf dem Weg zur Dienstleistungsgesellschaft getan. Aus der Perspektive des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), das als Einrichtung der angewandten Forschung die Entwicklungen seit Beginn begleitet, sollen hier ausgewählte Aspekte der Aktivitäten von Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Fördergebern aufgezeigt, ein vielversprechender Ansatz zur Stärkung der Innovationsfähigkeit vorgestellt sowie der Blick in die nähere Zukunft geworfen werden.

Defizite am Dienstleistungsstandort Deutschland abbauen

Wenn die Frage, ob wir in Deutschland bereits in der Dienstleistungsgesellschaft sind, anhand von *Daten zur Wertschöpfung* beantwortet würde, wäre die Angelegenheit sehr einfach. Bereits seit den achtziger Jahren hat im Drei-Sektoren-Modell der Tertiärsektor, der auch häufig als Dienstleistungssektor bezeichnet wird, die größte Bedeutung. Der

* Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath ist Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation und des Instituts für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement, Universität Stuttgart.

** Marc Opitz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Marktstrategie Team Service Engineering am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.

Primärsektor mit der Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei nimmt mittlerweile einen verschwindend geringen Teil des Bruttosozialprodukts ein. Der Sekundäre Sektor, zu dem sich u.a. die für Deutschland wichtigen Branchen Maschinen-, Anlagen- und Fahrzeugbau sowie Pharma zurechnen lassen, steht volkswirtschaftlich gesehen mit Abstand auf Platz 2 hinter dem Dienstleistungssektor. Ähnlich verhalten sich die Proportionen zwischen den Sektoren, wenn man als Messgröße die Anzahl der Erwerbstätigen nimmt. Was zusätzlich beachtet werden muss, ist die Tatsache, dass auch im Sekundären Sektor zunehmend Dienstleistungen erbracht werden. Ursprünglich der Industrie zugeordnete Unternehmen zielen langfristig bei der Aufteilung ihrer Wertschöpfung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen auf ein Verhältnis von 30 zu 70 oder gar 50 zu 50 ab. Rein volkswirtschaftlich gesehen, so das Zwischenfazit, haben wir bereits den Wandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft vollzogen.

Zur Vervollständigung dieses Bilds muss neben der quantitativen, auf die Wertschöpfung und Beschäftigung fokussierten Betrachtung noch eine qualitative, die Ergebnisse von Dienstleistungsaktivitäten bewertende Sicht erfolgen. Hier stellt sich die Frage, ob die Dienstleistungen die Interessen von Kunden, Eignern, Lieferanten oder Partner erfüllen. Insbesondere bzgl. des Nutzens für die Kunden wurde häufig Kritik geäußert. Mangelnde Dienstleistungscompetenz und kundenfeindliches Verhalten werden anhand von zahlreichen Beispielen von einigen Autoren belegt. So richtig die Kritik auch sein mag – eine Relativierung scheint an dieser Stelle angebracht. Die Mehrzahl der Beiträge zu dieser Diskussion befasst sich mit Dienstleistungen, die an Privatpersonen erbracht werden. Diese Business-to-Consumer-Leistungen sind aber nur der kleinere Teil; der meiste Umsatz wird mit Business-to-Business-Leistungen erzielt – also mit Dienstleistungen im Geschäft zwischen Unternehmen. Untersuchungen zur Dienstleistungsfähigkeit in diesem Bereich sind allerdings rar. So bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass in Deutschland die Zufriedenheit mit Dienstleistungen zwar noch erhöht werden kann, dass aber die Verallgemeinerung von einzelnen Beispielen im Endkundenbereich auf die gesamte Dienstleistungsökonomie mit Vorsicht zu interpretieren ist.

Es bestehen also noch merkliche Defizite bei Dienstleistungen am Standort Deutschland – auch wenn eine Generalisierung des Sachverhalts aufgrund der großen Heterogenität von Dienstleistungen vermieden werden sollte. Woran mag es aber liegen, dass *Deutschland* noch *Defizite* aufweist?

- Ist es Absicht der Dienstleister? – Dass z.B. Unternehmen bewusst Unzufriedenheit bei ihren Kunden hervorrufen wollen, ist sehr unwahrscheinlich. Vielmehr zeigt sich, dass die Unzufriedenheit der Kunden eher auf eine mangelnde Kundenorientierung zurückzuführen ist.

- Ist es Gewohnheit? – In einigen Unternehmen wird davon gesprochen, dass ein Mentalitätsproblem bestehe. Der Wandel von bürokratischen Organisationen zu kundenorientierten Dienstleistern wurde dort noch nicht vollzogen. Bei der Mehrheit der Unternehmen werden jedoch überkommene Gewohnheiten und Strukturen hinterfragt sowie an der Verbesserung der Dienstleistungscompetenzen gearbeitet. Neugründungen und neu gebildete Partnerschaftsnetze haben den Vorteil, dass sie von Beginn an kundenorientiertes Verhalten etablieren können und sich nicht mit dem Abbau oder der Transformation ungewünschter Gewohnheiten befassen müssen.
- Ist es Nicht-Wissen? – Für die Erfüllung der Anforderungen einer modernen Dienstleistungsgesellschaft sind neues Wissen und Fähigkeiten erforderlich. Die verantwortlichen Personen – Kundenkontaktmitarbeiter und Führungskräfte – müssen sich daher permanent weiter qualifizieren. So sind z.B. aktuell viele Personen im öffentlichen Sektor vor die Herausforderung gestellt, sich Wissen über moderne Dienstleistungscompetenzen wie Kundenorientierung, Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, Prozessorientierung, dezentrale Organisationsstrukturen oder Steuerungsinstrumente anzueignen.
- Ist es Bequemlichkeit? – Im angelsächsischen Raum wird davon gesprochen, dass Dienstleister auch »eine Extrameile gehen« würden, um ihre Kunden zufrieden zu stellen. Häufig entsteht der Eindruck, dass deutsche Unternehmen es als nicht angemessen sehen, diese Extraleistung als Dienst für den Kunden auf sich zu nehmen. Vielfach liegt es aber daran, dass nicht die geeigneten Strukturen geschaffen wurden, dass z.B. Mitarbeiter nicht mit ausreichenden Verantwortlichkeiten und Befugnissen ausgestattet sind.
- Ist es, weil wir nicht wirtschaftlich ausgerichtet sind? – Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass sich eine hohe Kundenzufriedenheit positiv auf wirtschaftliche Kenngrößen wie Umsatz oder Gewinn auswirken. Zufriedene Kunden bleiben länger beim Unternehmen, nehmen mehr Dienstleistungen in Anspruch und sprechen deutlich mehr Empfehlungen aus. Dienstleistungsexzellenz ist also nicht nur Selbstzweck, sondern hat positive Effekte auf Kunden und Unternehmen. Eine fehlende wirtschaftliche Ausrichtung kann bei Unternehmen nicht angenommen werden, jedoch bestehen bei ihnen z. T. mangelnde Kenntnisse über die Wirkungszusammenhänge zwischen Kunden- bzw. Mitarbeiterzufriedenheit und wirtschaftlichem Erfolg.
- Oder bestehen gar Defizite als Dienstleistungsland, weil wir die wirtschaftlichen Vorteile von guten Dienstleistungen nicht benötigen? – Das deutsche Wirtschaftswunder liegt in der Vergangenheit. Heute stehen die Unternehmen in intensivem Wettbewerb; Vorteile durch eine günstige Marktstellung sind nur temporär. Die Anzahl der Organisationen, die sich schlechte Dienstleistungen leisten können, tendiert gegen null.

Die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen sowie die noch bestehenden Defizite waren Auslöser, dass in den neunziger Jahren von Bund und Ländern diese Thematik aufgriffen und F&E-Aktivitäten eingeleitet wurden. Das größte Förderprogramm startete das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit der Initiative »Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert«. Ziel war es, die Innovations- und Zukunftspotentiale des Wirtschaftsstandorts Deutschland zu mobilisieren und zu stärken. Auf Basis einer vom BMBF geförderten Grundlagenuntersuchung »Dienstleistung 2000plus« konnten relevante Forschungsfelder identifiziert und Maßnahmen initiiert werden.

Innovationsfähigkeit durch Service Engineering stärken

Im Rahmen von Forschungsprojekten wurden Strategien, Konzepte und Methoden entwickelt, wie Organisationen erfolgreich mit Dienstleistungen sein können. Als konzeptioneller Rahmen für den Aufbau von Dienstleistungs Kompetenzen kann eine Betrachtung anhand des *Lebenszyklus von Dienstleistungen* (vgl. Abb. 1) erfolgen. Dienstleistungen entstehen in der Innovationsphase, werden dann entwickelt und vermarktet, bevor sie schließlich für Kunden erstellt werden. Nicht zeitgemäße Dienstleistungen werden von optimierten oder neuen Leistungen abgelöst, wodurch die Verbindung zum nächsten Lebenszyklus geschaffen wird.

In jeder dieser Phasen bestehen Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen. In der Innovationsphase sind z.B. Fragen der Innovationskultur oder Kreativitätsförderung relevant. Bei der Dienstleistungsentwicklung sind Konzepte gefragt, die gleichermaßen Kunden- und Marktorientierung als auch

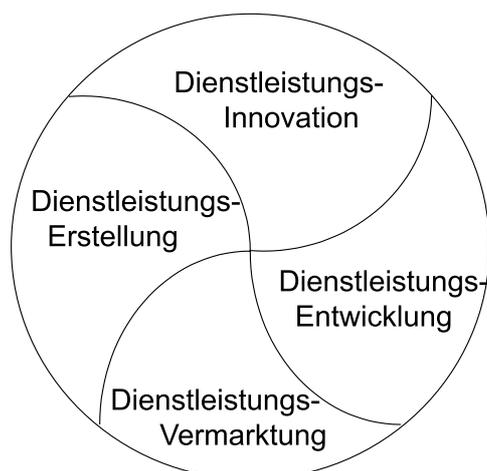
die Wirtschaftlichkeit neuer Dienstleistungen berücksichtigen. In der Vermarktungsphase sind auf Basis eines Produktmodells die Gestaltung von Preismodellen, der Absatzwege, des Kommunikationssystems sowie des Vertriebs relevant. Die Phase der Dienstleistungserstellung umfasst Themen wie Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen, Kunden-Lieferanten-Beziehungen und Optimierung der internen Prozesse.

Mittlerweile wird vermehrt die Sichtweise vertreten, dass bereits in frühen Phasen des Dienstleistungs-Lebenszyklus der Grundstein für guten Service gelegt wird und dass bei diesen Aufgaben ein systematisches und methodisches Vorgehen – u.a. üblich in der Produkt- und Softwareentwicklung – anzuwenden ist. Dienstleistungen werden dabei als gestaltbares Produkt angesehen. Diese ingenieurwissenschaftliche Herangehensweise, die sich hauptsächlich auf die Entwicklung von Dienstleistungen bezieht, wird als *Service Engineering* bezeichnet. Auch wenn vor- und nachgelagerte Phasen des Dienstleistungs-Lebenszyklus für den Erfolg bedeutungsvoll sind, soll hier beispielhaft näher auf Service Engineering eingegangen werden.

Service Engineering hat sich in Deutschland mittlerweile zu einer *eigenständigen Disziplin* entwickelt, zu der Vorlesungen an Universitäten gehalten werden und erste umfassende Publikationen¹ erschienen sind. Service Engineering beschäftigt sich mit der systematischen Entwicklung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Vorgehensmodelle, Methoden und Werkzeuge sowie mit dem Management von Dienstleistungsentwicklungsprozessen. Unter Vorgehensmodellen sind definierte Abläufe zu verstehen, die bei der Dienstleistungsentwicklung durchschritten werden. Methoden sind Handlungsvorschriften zur Erreichung bestimmter Ziele. Mit Werkzeugen ist Software gemeint, die bei Entwicklungsprojekten unterstützend eingesetzt werden. Eine wesentliche Rolle spielen bei der Entwicklung – aber auch in nachgelagerten Phasen des Dienstleistungs-Lebenszyklus – so genannte Produkt-, Prozess- und Ressourcenmodelle. Diese bilden das »Produkt« Dienstleistung ab und schaffen dadurch eine Grundlage für die unternehmensinterne Diskussion. Sie haben bedeutende Funktion für die Planung und Einführung von Dienstleistungen sowie die Kundenkommunikation.

Service Engineering stellt einen von mehreren denkbaren Wegen zur *Stärkung der Dienstleistungskompetenz* dar. Mit Service Engineering wurde allerdings ein Ansatzpunkt gewählt, der zu Deutschland passt. Wenn mit Experten im Ausland über den Dienstleistungsstandort Deutschland gesprochen wird, so zeigt sich häufig, dass sie noch das Bild einer Industrienation vor Augen haben. Es wird kaum wahr-

Abb. 1
Phasen im Lebenszyklus von Dienstleistungen



¹ Z.B. H.-J. Bullinger und A.-W. Scheer (Hrsg.), *Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*, Springer, Berlin 2003.

genommen, dass in Deutschland Kompetenzen im Dienstleistungsbereich bestehen; allerdings wird zugestanden: wenn in Deutschland eine Stärke bei Dienstleistungen im internationalen Vergleich besteht, dann im Entwickeln – denn Konstruktion und Design waren schon immer deutsche Kernkompetenzen.

Zukunftsfähigkeit des Dienstleistungsstandorts Deutschland sichern

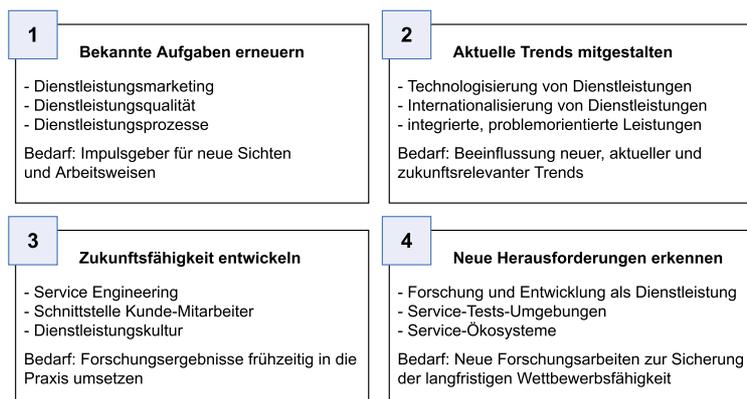
Wie diese Erläuterungen zum Service Engineering zeigen, können sich fruchtbare Ansätze aus Forschungsprojekten – diese waren Grundlage für die ersten Arbeiten zu dem Thema – herauskristallisieren. Anschließend muss der Transfer in die Praxis auf breiter Basis erfolgen. In diesen Schritten – von der Problemerkennung, über die Forschungsförderung zur Umsetzung in der Praxis – erfolgt gewöhnlich eine permanente Stärkung von Dienstleistungskompetenzen. Hierbei sind sowohl Unternehmen als auch Forschungseinrichtungen und Fördergeber gefragt. *Unternehmen* müssen aufgrund ihrer marktwirtschaftlichen Ausrichtung permanent ihre Dienstleistungskompetenzen weiterentwickeln, damit sie bei zunehmendem Wettbewerb auch zukünftig erfolgreich sind. Für die Zukunftsfähigkeit des Dienstleistungsstandorts Deutschland ist von Seiten der Praxis erforderlich, dass sie Offenheit für innovative Entwicklungen, Lernbereitschaft und Flexibilität aufweisen. *Forschungseinrichtungen* stehen vor der Aufgabe, empirisch und theoretisch abgeleitete Konzepte in die Praxis zu überführen. Sie setzen die vom Fördergeber vorgegebenen Ziele im engen Kontakt zur Wirtschaft um, zum Nutzen für Unternehmen und Kunden. Fördergeber haben die Aufgabe, durch zielgerichtete Förderprogramme Stoßrichtungen zu bestimmen, die sich positiv auf den Dienstleistungsstandort Deutschland auswirken. Langfristig orientierte Ziele und Programme mit visionärem Charakter sowie eine stabile Forschungsförderung sind dazu erforderlich.

Da, wie gezeigt, durch die Forschung nachhaltige Impulse für die Stärkung des Dienstleistungsstandortes Deutschlands gesetzt werden können, sei die Frage erlaubt, welchen Herausforderungen sich die zukünftige Dienstleistungsforschung zu stellen hat. Hier gilt es, vier Forschungsfelder anzugehen (vgl. Abb. 2). Erstens ist es erforderlich, dass *bekannte Aufgaben erneuert* werden. So gibt es bereits umfassende Arbeiten zu den Themen Dienstleistungsmarketing, -qualität und -prozesse. In diesen drei Gebieten gibt es vernachlässigte Aspekte, z.B. branchenspezifische Konzepte zur Dienstleistungsqualität. Zweitens müssen *aktuelle Trends mitgestaltet* werden. Die zunehmende Technologisierung von Dienstleistungen ist ein

Beispiel. Viele Dienstleistungen sind erst durch neue technische Entwicklungen möglich. Bei anderen Dienstleistungen werden Routine-Tätigkeiten durch Technik unterstützt oder abgelöst. Weiterhin gehören zu diesem Handlungsfeld das Thema Internationalisierung von Dienstleistungen sowie die Entwicklung und Erbringung von integrierten Leistungen, die an den Problemen der Kunden orientiert sind und sowohl Sachgüter als auch Dienstleistungs- und Software-Komponenten beinhalten. Eine dritte Herausforderung besteht darin, *Zukunftsfähigkeit zu entwickeln*. Hierbei adaptieren Unternehmen neueste Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung. Als Beispiel kann die oben beschriebene Disziplin Service Engineering genannt werden. Aufgabe der Unternehmen wäre es, Verantwortlichkeiten für die Dienstleistungsentwicklung zu bestimmen sowie Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge festzulegen. Zusätzliche Aufgaben bestehen im Bereich der Dienstleistungsarbeit, die sowohl kulturelle Aspekte umfasst als sich auch mit der Gestaltung der Mensch-zu-Mensch-Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen auseinandersetzt. Besondere Aufmerksamkeit sollte auch der Stärkung der Exportfähigkeit von Dienstleistungen und den Herausforderungen des soziodemografischen Wandels für die Dienstleistungsentwicklung gewidmet werden. Viertens gilt es, *neue Herausforderungen zu erkennen*. Aktuelle Probleme, zu denen es noch unausgereifte Lösungen gibt, werden ebenso aufgegriffen wie zukünftige, visionäre Themen. Beispiele für Themen diesen Typs sind die Betrachtung von Dienstleistungsästhetik, als die Kraft, die bei Kunden Wahrnehmung und Emotionalität beeinflusst, sowie Service-Tests-Umgebungen, bei denen Dienstleistungskonzepte und Prototypen wirksam auf ihre Eignung für den Markt überprüft werden. Ein gänzlich neues Forschungsfeld ist die Entwicklung von Gestaltungsprinzipien für Service-Ökosysteme, also für sehr komplexe Systeme, bei denen jede Subeinheit sowohl Dienstleister als auch Empfänger von Dienstleistungen ist. Unternehmen mit ihren vielen internen Dienstleistungen sowie ganze Städte sind Beispiele für Service-Ökosysteme.

Abb. 2

Herausforderungen für die Forschung



Zusammenfassung

Die eingangs gestellte Frage, ob wir schon in der Dienstleistungsgesellschaft angekommen seien, kann mit einem »Jein« beantwortet werden. Während rein statistisch Deutschland schon als Dienstleistungsland angesehen werden kann, bestehen noch erhebliche Defizite bei der Entwicklung und Leistungserbringung von Dienstleistungen. Noch bedeutsamer erscheint uns aber, dass insgesamt eine Steigerung der Innovationsfähigkeit und -dynamik bei den Dienstleistungen notwendig ist. Die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen wurde in den neunziger Jahren vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in ihrer Initiative »Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert« aufgegriffen. Heute gilt es, die Stärkung der Innovationsfähigkeit und -dynamik der Dienstleistungen durch eine nachhaltige Forschungsinitiative auch in diesem Forschungssegment weiter zu unterstützen, damit auch im internationalen Vergleich der Dienstleistungsstandort Deutschland noch wettbewerbsfähiger wird und weitere Beschäftigungspotentiale erschlossen werden können.

Hinweis

Am 10. und 11. Dezember 2003 veranstaltet das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in der Bundeshauptstadt Berlin die 5. Dienstleistungstagung

»Erfolg mit Dienstleistungen – Innovationen, Märkte, Kunden, Arbeit«.

Rund 100 Referentinnen und Referenten aus Wissenschaft und Unternehmen, darunter auch die hier vertretenen Autoren, präsentieren aktuelle Forschungsergebnisse und innovative Unternehmensperspektiven in Plenumsveranstaltungen, Foren und Werkstätten.

Informationen finden sich auf der Internetplattform unter <http://www.dienstleistungstagung.de>. sowie in dem Newsletter www.dienstleistungstagung.de/newsletter.

Bis zum 15.10.2003 ist die Anmeldung zu Sonderkonditionen möglich.

Auskunft zur Tagung: Erik Zürn, IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung,
Tel.: +49(30)803088-47,
E-Mail: e.zuern@dienstleistungstagung.de