

Dienstleistungen in der Neuen Ökonomie

Struktur, Wachstum
und Beschäftigung

Herausgeber und Koordination:
Anja **Hartman**, Hans **Mathieu**

Autoren:
Eva **Bertram**, Rainer **Fretschner**,
Anja **Hartmann**, Josef **Hilbert**,
Michael R. **Hübner**, Anja Sophia **Middendorf**,
Claudia **Niewerth**, Frank **Schulte**

Gutachten der
Friedrich-Ebert-Stiftung

ISBN 3-89892-067-4

Copyright 2002 by Friedrich-Ebert-Stiftung
Godesberger Allee 149, 53175 Berlin

Layout: PAPYRUS – Schreib- und Büroservice, Bonn
Umschlag: Pellens Kommunikationsdesign GmbH, Bonn
Gesamtherstellung: Toennes Satz + Druck, Erkrath
Printed in Germany 2002

INHALT

ANJA **HARTMANN**, HANS **MATHIEU**

Dienstleistungspolitik in der neuen Ökonomie

ZUSAMMENFASSENDE THESEN UND POLITISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN 9

1. **Dienstleistungen in Deutschland:**
Von der Dienstleistungslücke zur wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft..... 9
2. **Elemente einer Dienstleistungspolitik für Deutschland:**
Beiträge und Handlungsempfehlungen im Überblick..... 13

I.

ANJA **HARTMANN**

Dienstleistungen im wirtschaftlichen Wandel:

STRUKTUR, WACHSTUM UND BESCHÄFTIGUNG 19

1. **Einleitung** 20
2. **Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft?** 20
 - 2.1 Merkmale und Entwicklungstrends einzelner Dienstleistungsbereiche 20
 - 2.2 Der deutsche Dienstleistungssektor im internationalen Vergleich 23
3. **Die Entwicklung des Dienstleistungssektors im wirtschaftlichen Wandel**..... 27
 - 3.1 Von der *Old* zur *New* zur *Next Economy* 28
 - 3.2 Auswirkungen auf den Dienstleistungssektor 31
4. **Schlussfolgerungen und Gestaltungsherausforderungen** 33

II.

EVA **BERTRAM**

Wird der Kunde jetzt König?

BESSERE DIENSTLEISTUNGEN DURCH DIE DIGITALISIERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE 35

1. **Einleitung** 36
 - 1.1 Verquickung von Produkt und Dienstleistung 37
 - 1.2 Die Rolle der IuK-Technologien 37
2. **Digitalisierung der Wertschöpfung**..... 38
 - 2.1 IuK in der Güterproduktion..... 39
 - 2.2 IuK bei den Beschaffungs- und Vertriebswegen..... 43
 - 2.3 IuK im Handel 46
3. **Die digitalisierte Wertschöpfungskette macht den Kunden zum König** 51

III.

FRANK **SCHULTE**

Prozesse schöpferischer Zerstörung:

DAS GRÜNDUNGSGESCHEHEN IM FELD DER UNTERNEHMENSNAHEN DIENSTLEISTUNGEN 55

1. **Existenz- und Unternehmensgründer:**
Hoffnungsträger im Wirtschaftswandel..... 56
 - 1.1 Die Bedeutung unternehmensnaher Dienstleister im Gründungsgeschehen 56

2. Informations- und Kommunikationstechnologie:	
Doppelte Triebkraft des Wachstums unternehmensnaher Dienstleistungen	59
2.1 Stotternde Wachstumsmotoren:	
Strukturen und Trends in der Informations- und Kommunikationstechnologie	61
3. Charakteristika von Gründungsunternehmen in den unternehmensnahen Dienstleistungen	62
3.1 Personenbezogene Faktoren:	
Dienstleistungsorientierung als Fundament der Unternehmerpersönlichkeit	62
3.2 Unternehmensbezogene Faktoren:	
Kleine Betriebsgröße, hohes Mortalitätsrisiko	64
3.3 Umweltbezogene Faktoren:	
Cluster-Organisation von Unternehmen aus Wachstumsbranchen	65
3.4 Umweltbezogene Faktoren:	
Gründer der ‚neuen Ökonomie‘ als Avantgarde neuen Wirtschaftens?	67
4. Von euphorischen Erwartungen zu nüchternen Realitäten	68
 IV.	
RAINER FRETSCHNER , JOSEF HILBERT	
... SONDERN FÜR'S LEBEN LERNEN WIR:	
BILDUNG UND QUALIFIZIERUNG IN DER DIENSTLEISTUNGSWIRTSCHAFT	71
1. Einleitung	72
2. Wissen und Qualifizierung in der Dienstleistungsgesellschaft	72
3. Der Bildungsmarkt in Deutschland:	
Struktur und Beschäftigung	74
4. Neue Berufe für die Dienstleistungswirtschaft:	
Die Modernisierung des Dualen Systems	77
5. Modernisierung im Hochschulsektor:	
Zwischen gestuften Studiengängen und <i>Corporate Universities</i>	81
 V.	
MICHAEL R. HÜBNER , ANJA SOPHIA MIDDENDORF	
WOHIN DIE REISE GEHT?	
ENTWICKLUNGSLINIEN IN DER TOURISMUSWIRTSCHAFT	85
1. Die Freizeitwirtschaft:	
Ein wichtiger Motor des Dienstleistungssektors	86
2. Tourismus:	
Seit Jahrzehnten Wachstumsbranche Nr. 1	87
3. Virtueller Abstecher ins Paradies, oder:	
Wohin die Reise geht?	88
3.1 (Über-)Alterung als Perspektive?	89
3.2 Hybride Kunden?	90
3.3 Beispiele für Qualitätsoffensiven im Tourismus	92
3.4 Praxisbeispiel: Integrierte Produktentwicklung im Tourismus	93
3.5 Chancen durch Neue Medien und <i>Net-Economy</i>	94
3.6 Qualifizierungsbedarfe in der Tourismuswirtschaft	96
4. Fazit	97

Inhalt

VI.

RAINER FRETSCNER, ANJA HARTMANN

DER GESUNDHEITSEKTOR:

STIEFKIND ODER <i>HIDDEN CHAMPION</i> DER DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT?	99
1. Soziale und Gesundheitsdienstleistungen als Wirtschaftsfaktor	100
2. Der soziale Sektor als Feld für Wachstum und Beschäftigung	100
3. Driving factors, oder:	
Was steht hinter der Nachfrage nach Gesundheitsdiensten?	100
4. Entwicklungsperspektiven für die Gesundheitswirtschaft	107
4.1 Reform der institutionellen Rahmenbedingungen	108
4.1.1 Wettbewerbsselemente und Leistungsanreize	108
4.1.2 Ausbau der solidarischen Strukturen	109
4.1.3 Stärkung der Prävention	110
4.1.4 Schaffung unabhängiger Institutionen	110
4.2 Modernisierungsstrategien auf der Versorgungsebene	111
4.2.1 Kooperation und Vernetzung	111
4.2.2 Patientenorientierung	112
4.2.3 Qualitätsmanagement und Leitlinien	112
4.2.4 Neue Medien	113
4.3 Überlegungen zu arbeitsmarktpolitischen Strategien	114
5. Fazit	116

VII.

CLAUDIA NIEWERTH

„DAS BRAUCHEN WIR NICHT!“

MITBESTIMMUNG IN DER <i>NEXT ECONOMY</i>	117
1. Einleitung	118
2. Arbeit in der New Economy	118
3. Mitbestimmung	122
4. Konvergenzen	124
5. Beispiele aus der Praxis	126
5.1 Mitbestimmung auf Unternehmensebene	126
5.2 Mitbestimmung auf Verbandsebene	127
6. Die Zukunft der Mitbestimmung	128

VIII.

RAINER FRETSCNER

DAS MÄRCHEN VON HASE UND IGELE:

DIENSTLEISTUNGSPOLITIK IM ZEITALTER DER NEUEN ÖKONOMIE	131
1. Einleitung	132
2. Globalisierung und Neue Ökonomie als Herausforderung für die Politik	132
3. Breitband für alle?	135
3.1 Internet und Neue Ökonomie	135
3.2 Breitbandige Internetzugänge als politisches Ziel	136

3.3	Technische Optionen	136
3.4	Die Entwicklung in Deutschland im internationalen Vergleich	137
3.5	Regulierungsoptionen.....	140
4.	Königsweg Niedriglohnsektor?	140
5.	Agenda einer aktivierenden Dienstleistungspolitik.....	143
5.1	Qualifizierungs- und Bildungsoffensive	144
5.2	Qualitäts- und Effizienzsteigerungen durch neue Organisations- und Technik- konzepte	145
5.3	Förderung von Vernetzung und Kooperation	146
5.4	Förderung der Frauenerwerbstätigkeit.....	147
5.5	Reform des Sozialstaats und der betrieblichen Mitbestimmung.....	147
6.	Fazit.....	148
AUTOREN UND HERAUSGEBER		151

ABBILDUNGEN UND TABELLEN

ANJA **HARTMANN**, HANS **MATHIEU**

Dienstleistungspolitik in der neuen Ökonomie

ZUSAMMENFASSENDE THESEN UND POLITISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Abb. 1:	Arbeitslosenquote, Beschäftigungsquote im Dienstleistungssektor, Frauenerwerbsquote im Vergleich.....	10
---------	---	----

I.

ANJA **HARTMANN**

Dienstleistungen im wirtschaftlichen Wandel:

STRUKTUR, WACHSTUM UND BESCHÄFTIGUNG

Abb. I.1:	Die Struktur des Dienstleistungssektors.....	21
Abb. I.2:	Anteil des Dienstleistungssektors an der Gesamtbeschäftigung 1998.....	23
Tab. I.1:	Beschäftigungsentwicklung in einzelnen Dienstleistungsfeldern.....	22
Tab. I.2:	Anteil einzelner Dienstleistungssektoren an Gesamtbeschäftigung.....	24
Tab. I.3:	Erwerbsquoten in der BRD, USA und Schweden nach Geschlecht.....	26

II.

EVA **BERTRAM**

Wird der Kunde jetzt König?

BESSERE DIENSTLEISTUNGEN DURCH DIE DIGITALISIERUNG DER Wertschöpfungskette

Abb. II.1:	Bisherige Wertschöpfungskette.....	39
Abb. II.2:	Neue Unternehmens- und Organisationsstrukturen durch die Vernetzung.....	41
Abb. II.3:	Neue Beschaffungs- und Vertriebswege.....	46
Abb. II.4:	Entwicklung der Betriebsarten im Einzelhandel.....	47
Abb. II.5:	Nur gut ein Drittel der Händler haben oder planen <i>E-Commerce</i>	49
Abb. II.6:	IuK im Einzelhandel.....	50
Abb. II.7:	Netzwerk zwischen Anbieter und Nachfrager.....	51
Abb. II.8:	König Kunde.....	53
Tab. II.1:	Abgrenzung unternehmensnaher Dienstleistungen nach WZ 93.....	39
Tab. II.2:	Einsatz von IuK in der Wertkette von Unternehmen.....	42
Tab. II.3:	Typen und Anwendungen von <i>Electronic Commerce</i> nach Akteuren.....	45
Tab. II.4:	Dienstleistungen im Einzelhandel.....	50

III.

FRANK **SCHULTE**

Prozesse schöpferischer Zerstörung:

DAS GRÜNDUNGSGESCHEHEN IM FELD DER UNTERNEHMENSNAHEN DIENSTLEISTUNGEN

Abb. III.1:	Betriebsneugründungen und -aufgaben nach Wirtschaftszweigen 2000.....	58
Tab. III.1:	Gründungssaldo in verschiedenen Wirtschaftszweigen.....	58

IV.

RAINER **FRETSCHNER**, JOSEF **HILBERT**

... SONDERN FÜR'S LEBEN LERNEN WIR:

BILDUNG UND QUALIFIZIERUNG IN DER DIENSTLEISTUNGSWIRTSCHAFT

Tab. IV.1:	Verhältnis von Sach- und Humankapital in Deutschland	74
Tab. IV.2:	Struktur der Beschäftigten nach Ausbildungsabschluss in Westdeutschland 1998	75
Tab. IV.3:	Personen in beruflicher Weiterbildung	75
Tab. IV.4:	Finanzierung der Weiterbildung	76
Tab. IV.5:	Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge im IT-Bereich	79

V.

MICHAEL R. **HÜBNER**, ANJA SOPHIA **MIDDENDORF**

WOHIN DIE REISE GEHT?

ENTWICKLUNGSLINIEN IN DER TOURISMUSWIRTSCHAFT

Abb. V.1:	Beschäftigte in der deutschen Tourismuswirtschaft im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen	88
Abb. V.2:	Entwicklung der Bevölkerungsstruktur Deutschlands bis 2050	90
Tab. V.1:	Tourismus in einer alternden Gesellschaft: Neue Konzepte und Zielgruppen	94

VI.

RAINER **FRETSCHNER**, ANJA **HARTMANN**

DER GESUNDHEITSSEKTOR:

STIEFKIND ODER *HIDDEN CHAMPION* DER DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT?

Abb. VI.1:	Struktur der Gesundheitswirtschaft	101
Tab. VI.1:	Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bei den sozialen Diensten	101
Tab. VI.2:	Entwicklung der Erwerbstätigen im Kernsektor des Gesundheitswesens	102
Tab. VI.3:	Beschäftigung in den Randsektoren des Gesundheitswesens in NRW	103
Tab. VI.4:	Unternehmensmerkmale in der Biotechnologie	104
Tab. VI.5:	Strukturdaten der Fitnesswirtschaft	104
Tab. VI.6:	Gesundheitsregionen und ihre Schwerpunkte	105

VIII.

RAINER **FRETSCHNER**

DAS MÄRCHEN VON HASE UND IGEL:

DIENSTLEISTUNGSPOLITIK IM ZEITALTER DER NEUEN ÖKONOMIE

Abb. VIII.1:	ADSL-Preise in Europa	138
Tab. VIII.1:	Breitbandige Telekommunikations-Anschlusstechnologien	137
Tab. VIII.2:	Wege in die Dienstleistungsgesellschaft	141
Tab. VIII.3:	Langzeitarbeitslosenquote von Männern	143
Tab. VIII.4:	Entwicklung produktiver und wissensintensiver Dienstleistungen	145

Dienstleistungspolitik in der Neuen Ökonomie

ZUSAMMENFASSENDE THESEN UND POLITISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

ANJA HARTMANN
HANS MATHIEU

1. Dienstleistungen in Deutschland:

Von der Dienstleistungslücke zur wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft

Dienstleistungen sind in modernen Gesellschaften die **tragende Säule für Wachstum und Beschäftigung**. Das Gutachten untersucht die Entwicklung des Dienstleistungssektors im Kontext wirtschaftlichen Wandels, insbesondere vor dem Hintergrund der Entwicklung der und Debatte über die sog. *New Economy*. Im Ergebnis ist festzustellen, dass die Bundesrepublik **Deutschland die nach wie vor bestehende Dienstleistungslücke schließen muss**. Die **Entwicklung einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft ist der Schlüssel zu Wachstum und Beschäftigung**, erfordert aber sowohl **Strukturreformen** wie auch eine **bessere Koordination zwischen Akteuren und Politiken auf regionaler und Branchenebene**.

Die nachfolgenden Thesen ziehen ein zusammenfassendes Fazit des Gutachtens, anschließend werden die Einzelbeiträge kurz resümiert.

I. Trotz Aufwertung des Dienstleistungssektors besteht in Deutschland nach wie vor eine Dienstleistungslücke.

Im Zuge der *New Economy* erleben viele Felder des tertiären Sektors einen **erneuten Aufschwung**.

Besonders vielversprechend ist die Entwicklung bei den **unternehmensbezogenen, den sozialen und den konsumbezogenen Diensten verlaufen**, deren Wachstumsraten die Entwicklung im industriellen Sektor weit in den Schatten stellen. Die Ursachen dieser Entwicklung sind vielfältiger Natur: **Die internationale Verflechtung der wirtschaftlichen Beziehungen und der technische Fortschritt spielen hier eine ebenso große Rolle wie die Herausbildung neuer postmaterieller Bedürfnisse und die Alterung der Gesellschaft**.

- **Unternehmensbezogene Dienste sind eine wichtige strategische Größe, da Wettbewerbsdruck und Umweltkomplexität ansteigen**. Der Ausbau von FuE-Tätigkeiten dient der Entwicklung kundenorientierter Produkte, Unternehmensberatungen tragen zur umweltgerechten Organisationsentwicklung bei, Werbung und Marketing helfen bei der günstigen ‚Platzierung‘ eines Produktes. Besonders wichtig sind in diesem Kontext die informationstechnischen Dienstleistungen, z. B. Multimedia, Software und Telekommunikation.
- Unter den *personenbezogenen Diensten* ist insbesondere im Bildungssektor eine steigende Nachfrage zu verzeichnen, denn die *New Economy* ist zugleich auch Wissensökonomie. Eine solide Grundausbildung, lebens-

langes Lernen, Innovations- und Teamfähigkeit sowie Medienkompetenz sind wichtige Erfolgsfaktoren für Unternehmen und Beschäftigte. Aufgrund der demographischen Entwicklung und der Ausweitung der Freizeit steigt außerdem der Bedarf nach Diensten, die die individuelle Lebensqualität erhöhen. Hiervon profitieren z. B. der Gesundheits- und Tourismussektor.

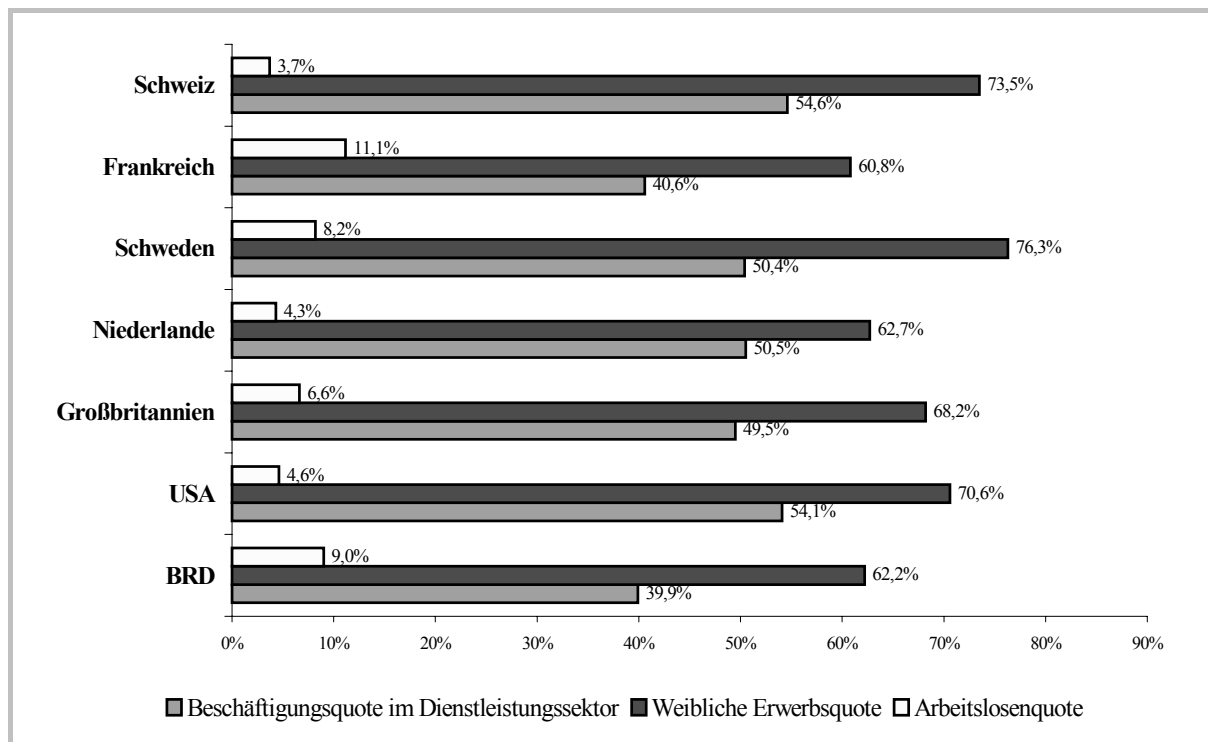
Trotz der beeindruckenden Entwicklung weist die deutsche Dienstleistungsgesellschaft im internationalen Vergleich eine Beschäftigungslücke auf. Dies gilt sowohl für den Bereich der hochqualifizierten Tätigkeiten (z. B. im Bereich der unternehmensbezogenen Dienste) wie auch für geringqualifizierte Tätigkeiten aus dem Bereich der konsum- und personenbezogenen Dienste. Die Schließung dieser Lücke wird über die zukünftige Arbeitsmarktpformance der Bundesrepublik entscheiden.

- Die deutsche Dienstleistungslücke korreliert mit einer niedrigen Frauenerwerbsquote und

mit einem hohen Anteil an informellen Diensten, die im Rahmen von Haushalten produziert werden. Es fehlt nicht nur an Anreizen zur Aufnahme geringfügiger Beschäftigung, sondern auch an einem flächendeckenden Ausbau an personenbezogenen Diensten, die als ‚Entlastungsangebote‘ für Frauen bereitstehen (Kinderbetreuung, Haushaltsdienste).

- Die Dienstleistungslücke hängt mit Schwächen im Bildungssystem zusammen. So sind nur ein Fünftel der anerkannten Ausbildungsberufe dem Dienstleistungssektor zuordnen; insbesondere in den Wachstumsfeldern der personenbezogenen Dienste fehlt es an qualifizierten Berufen. Hinzu kommt, dass die akademischen Studiengänge häufig an den Erfordernissen der unternehmerischen Praxis ‚vorbei‘ bilden. Auch Weiterbildung wird nicht so systematisch betrieben, dass sie dem Anspruch des ‚lebenslangen Lernens‘ gerecht wird.

Abb. 1: Arbeitslosenquote, Beschäftigungsquote im Dienstleistungssektor, Frauenerwerbsquote im Vergleich*



Anm.: *Standardisierte Arbeitslosenquote und weibliche Erwerbsquote im Durchschnitt 1996–2000, Beschäftigungsquote im Dienstleistungssektor Durchschnitt 1995–1999

Quelle: Arbeitsgruppe Benchmarking und Bertelsmann-Stiftung (2001): Benchmarking Deutschland. Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Berlin, basierend auf OECD-Daten.

II. Der Einsatz Neuer Medien und die Entwicklung kundenspezifischer Angebote sind zentrale Wettbewerbsfaktoren.

Dreh- und Angelpunkt der *New Economy* sind **Neue Medien**. So stellt das Wachstum des IT-Sektors einen tragenden Faktor des konjunkturellen Aufschwungs dar, außerdem spielen die *spill-over*-Effekte der Neuen Medien eine wichtige Rolle: Sie ermöglichen die Beschleunigung von Leistungsprozessen und sind ein wichtiges Instrument für Qualitätsmanagement, Kundenorientierung oder Kooperationsvorhaben. Dies steigert Attraktivität und Effizienz der angebotenen Dienste, eröffnet aber auch neue Rationalisierungsspielräume. Der rasche **Auf- und Ausbau einer breitbandigen Telekommunikationsinfrastruktur** ist Voraussetzung für die Verbesserung der Qualität und Benutzerfreundlichkeit netzgestützter Dienstleistungen.

- Im **Handel** lässt sich eine **zunehmende Digitalisierung der Wertschöpfungskette** beobachten. Über *E-Procurement* und *E-Commerce* können Beschaffungs- und Vertriebswege bei der Produktion effizienter gesteuert werden; beim Endkunden hingegen kommen *Points-of-Information* (POI) und *Online-Shopping* zum Zuge. Resultat ist die **individualisierte Massenproduktion**, in der die **technikgestützte Kombination unterschiedlicher Produkt- und Dienstleistungselemente ein auf einzelne Kunden zugeschnittenes Angebot erlaubt**.
- **Personenbezogene Dienste** galten früher aufgrund ihrer Arbeitsintensität als technik- und rationalisierungsresistent. Neue Medien verändern dieses Bild: Sie brechen das *uno-actu*-Prinzip auf, indem sie **Dienstleister und Kunden räumlich und zeitlich voneinander entkoppeln** (z. B. durch virtuelle Vorlesungen, Telemedizin und Reisebuchung via Internet). Dies ist effizienzsteigernd, eröffnet aber auch Rationalisierungsspielräume. Daher **kann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass sich Nachfragesteigerungen automatisch in Beschäftigungszuwächsen bei den personenbezogenen Diensten niederschlagen**.

Mit dem steigenden Bedarf nach Dienstleistungen werden auch Leistungsschwächen in den Organisationen des Sektors sichtbar. So lässt sich **bei allen Dienstleistungsfeldern beobachten**, dass sich Kundenwünsche zunehmend **ausdifferenzieren** – gleich, ob es sich um private

Verbraucher oder Organisationen handelt. **Zum entscheidenden Erfolgskriterium wird daher die Entwicklung einer vielseitigen Angebotspalette, deren einzelne Elemente zu kundenspezifischen ‚Paketen‘ geschnürt werden können**. Dies erfordert nicht nur kontinuierliche Produkt- und Prozessinnovationen, sondern auch Kooperations- und Qualitätsbewusstsein.

- Im **Handel** zeigt sich die ‚Paketstrategie‘ vor allem an der **Verknüpfung von Dienstleistung und Produkt**. Die Ausdifferenzierung der Kundenwünsche erfordert nicht nur anspruchsvolle Produkte, sondern auch Dienstleistungen, die als Zusatznutzen die Attraktivität des Produktes steigern – z. B. in Form von Beratung, Wartung und Lieferung. Über solche Paketlösungen oder ‚hybriden Produkte‘ kann das Angebot optimal auf die spezifischen Wünsche des Kunden zugeschnitten werden.
- Im **Tourismus** werden zunehmend **Angebote für Senioren** entwickelt. Dabei muss berücksichtigt werden, dass alte Menschen keine homogene Zielgruppe darstellen. Je nach Alter, Noch-Berufstätigkeit, Familienstruktur und Pflegebedürftigkeit weisen Reiseprofile große Unterschiede auf. Eine wichtige Herausforderung ist die Entwicklung von Angeboten, bei denen einzelne Elemente aus Freizeit, Bildung, Gesundheit und Transportwesen flexibel kombinierbar sind und den Bedürfnissen unterschiedlicher Seniorengruppen entsprechen.

III. *Old, New und Next Economy*: Die Regeln von Markt und Wettbewerb gelten nach wie vor, aber neuen Organisationsformen und Technologien müssen sich nicht nur Unternehmen stellen.

Die *New Economy* ist nicht auf wenige exklusive Akteure (*hightech*-orientierte Unternehmen und *start ups*) beschränkt: Viele klassische Unternehmen der *Old Economy* eignen sich die Spielregeln der Neuen Wirtschaft an, umgekehrt gelten viele Gesetzmäßigkeiten der Alten Ökonomie für die Akteure der Neuen Wirtschaft. Experten sprechen in diesem Zusammenhang von einer *Next Economy*, bei der die **Grenzen zwischen beiden Kategorien zunehmend aufweichen**. Die Entwicklung vieler Dienstleistungsorganisationen ist hierfür ein Beispiel.

- *Outsourcing, human resource management* und *Multimedia* gehören mittlerweile auch in Krankenhäusern, Schulen und der öffentlichen Verwaltung zum Alltag. Dies zeigt, dass die *New Economy* Einzug in viele gesellschaftliche Bereiche gehalten hat: **Nicht nur klassische Großorganisationen aus den Bereichen Handel, Banken und Versicherungen modernisieren sich anhand ihrer Leitlinien, sondern auch Organisationen, die gemeinhin überhaupt nicht als Unternehmen im wirtschaftlichen Sinne begriffen werden.**
- Umgekehrt machen die Prototypen der *New Economy* Bekanntschaft mit wichtigen Kennzeichen der Alten Ökonomie: **Auch die innovativsten start ups unterliegen dem Druck, dass Leistungen verkaufbar sein müssen, dass damit Nachfrage generiert werden muss, und dass das Ausscheiden aus dem Markt vorprogrammiert ist, wenn das Geschäftsmodell nicht stimmt.** Ebenso gewinnt die Frage der Interessensvertretung mit den Risiken der *New Economy* eine neue Popularität, wobei jedoch **neue Spielarten die klassischen Mitbestimmungsinstitutionen teils ergänzen, teils ersetzen.**
- Von einer **Überwindung von Konjunkturzyklen** kann nicht gesprochen werden. Zwar deutet sich an, dass **mehr Wettbewerb und schnellere Innovationszyklen zu einem höheren Produktivitätswachstum führen können**, aber ebenfalls auch, dass dies im Zusammenwirken mit informatisierten und globalisierten Finanzmärkten zu heftigeren Konjunktumschwüngen führen kann. **Antizyklische Geld- und Fiskalpolitiken werden damit in besonderem Maße gefordert.**

IV. Dienstleistungspolitik ist nicht traditionelle „Industriepolitik für den Dienstleistungssektor“, sie erfordert sowohl neue Rahmenbedingungen für Bildung und Arbeitsmarkt als auch regional- und sektorspezifische Politiken.

Auch im Dienstleistungssektor bestätigt sich die These von der ‚Globalisierung‘: **Einerseits nimmt die globale Orientierung von Unternehmen zu, andererseits gewinnt die lokale Ebene für die Gestaltung von Dienstleistungen eine herausragende Bedeutung.** Auch wenn nicht

jede Region ein Drittes Italien oder Silicon Valley werden kann: Die Region kann die Ausbildung innovativer Milieus anregen, die eine wichtige Rahmenbedingung auch für den internationalen Erfolg von Dienstleistungsunternehmen darstellen.

- **Existenzgründungen** vollziehen sich **in besonderem Maße im regionalen Kontext**, da die entsprechenden Personen dort zumeist ihre Wurzeln und sozialräumlichen Bindungen haben. **Die regionalen Institutionen und Organisationen der Wirtschaftsförderung können die Bedingungen für ein leistungsfähiges Gründerklima positiv beeinflussen** – nicht nur über Förderleistungen, sondern auch über Beratungsleistungen und Einbezug der Bildungsinstitutionen.
- Eine **Profilierung** als Gesundheitsregion, Biotechnologie-Standort oder Medienregion kann nur gelingen, **wenn bereits spezifische regionale Kompetenzen vorhanden sind und systematisch weiterentwickelt werden.** Hierbei spielt **das regionale Bildungs- und Forschungssystem** eine herausragende Rolle: Erfolgreiche Regionen zeichnen sich dadurch aus, dass über Ausbildung und Forschung *know-how* und *human capital* bereitgestellt wird, welches den Schwerpunkten und Erfordernissen der Region entspricht.
- Bei den **sektorspezifischen Politiken** geht es **nicht primär um Förderpolitiken**, wie bei der traditionellen Industriepolitik, sondern um die **Koordination der beteiligten Akteure und Politikbereiche.** So benötigt z.B. der Ausbau der **gesundheitsbezogenen Dienstleistungen** eine Konzertierung unterschiedlicher politischer Maßnahmen. Hierzu zählt z. B. die Förderung von Existenzgründungen, die Entwicklung von Ausbildungsberufen und Studiengängen sowie die Anpassung institutioneller Rahmenbedingungen durch die Gesundheitspolitik. Dabei müssen Maßnahmen nicht nur in unterschiedlichen Politikfeldern, sondern auch auf unterschiedlicher Ebenen (Bund, Länder, Regionen und Kommunen) koordiniert werden.

Die zukünftige Entwicklung des Dienstleistungssektors wird nicht zuletzt von **politischen Steuerungsbemühungen abhängen.** Bislang sind allenfalls Konturen einer solchen Politik erkenn-

bar, die die Dienstleistungslücken im deutschen Sektor schließen könnte und die Modernisierung durch gezielte Anreize unterstützt. Zu diesem Zweck müssten Kompetenzen aus diversen Querschnittsbereichen gebündelt werden, z. B. aus der Wirtschafts-, Sozial-, Bildungs- und Technologiepolitik. Entscheidend für die Entwicklung des Dienstleistungssektors wird die **Beseitigung von strukturellen Hemmnissen** sein.

- Die **Bildungspolitik** muss nicht nur **Ausbildungsgänge für alte und neue Dienstleistungsberufe und -branchen schaffen**. Sie muss außerdem **Hemmnisse für Dienstleistungsbeschäftigung durch verstärkte ganztägige Vorschul- und Schulangebote abbauen**, besser für die **Selbständigkeit vorbereiten**, und auf die **Erfordernisse lebenslangen Lernens durch die Modularisierung der Erstausbildung und der Weiterbildung** eingehen. Für die Tarifpartner stellt sich die Aufgabe, **Anreize für Weiterbildung durch Lernzeitkonten** zu schaffen.
- Die Arbeitsmarktpolitik sollte **Anreize für die Beschäftigung von Geringqualifizierten** schaffen, etwa durch Kombilohn-Modelle in Niedriglohnbereich, die Integration von Sozial- und Arbeitslosenhilfe, etc. Diese Modelle sollten so gestaltet sein, dass sie soziale Marginalisierung mit Folgen, wie sie etwa in den Vereinigten Staaten beobachtbar sind, vermeiden. Flankierend sollten **viele selbständige Dienstleistungstätigkeiten dereguliert werden**.

2. Elemente einer Dienstleistungspolitik für Deutschland:

Beiträge und Handlungsempfehlungen im Überblick

I. Dienstleistungen im wirtschaftlichen Wandel:

Struktur, Wachstum und Beschäftigung

Der Dienstleistungssektor dominiert in modernen Gesellschaften seit einigen Jahrzehnten Beschäftigung und Wertschöpfung. Vor allem die Felder der unternehmensbezogenen, sozialen und konsumbezogenen Dienste haben eine äußerst dynamische Entwicklung durchlaufen. Die zukünftige Entwicklung des Sektors ist eng verknüpft mit dem Wandel der wirtschaftlichen

Rahmenbedingungen, der unter dem Stichwort *New Economy* diskutiert wird: Die Beschleunigung der Innovationszyklen, die Diversifizierung der Kundenwünsche und der Wandel der Organisationsstrukturen steigern einerseits die Nachfrage nach Diensten, bringen aber auch neue Herausforderungen für die Gestaltung des Sektors mit sich. Dies gilt vor allem für die Umsetzung der Beschäftigungspotentiale. So zeigt sich im internationalen Vergleich, dass Deutschland eine Erwerbslücke in nahezu allen Feldern des Dienstleistungssektors aufweist. Diese geht mit einer niedrigen Frauenerwerbsquote und einem hohen Anteil an informellen Diensten, die in Haushalten produziert werden, einher.

Handlungsempfehlungen

- 1) Arbeitsformen und Lebensstile, die nicht dem Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie entsprechen, sind keine unerwünschten ‚Ausnahmen‘, sondern vielmehr die Richtgrößen, an denen sich die Entwicklung der sozialen Sicherung, der Mitbestimmung und des Bildungssystem orientieren muss.
- 2) Die Einrichtung eines subventionierten Niedriglohnsektors schafft Anreize für die Aufnahme geringqualifizierter Tätigkeiten und vermeidet gleichzeitig *working poor*-Tendenzen. Es wäre allerdings wünschenswert, wenn auch Arbeitgeber von der Subventionierung profitieren würden.
- 3) Dies sollte mit einer gezielten Ausweitung personenbezogener Dienste (Kinderbetreuung, Ganztagschulen, Haushaltsdienste) verknüpft werden, um berufstätige Frauen zu entlasten. Auf diese Weise wäre auch ein Anreiz für höherqualifizierte Frauen gegeben, um stärker am Erwerbsleben zu partizipieren – was wiederum zur Entwicklung hochqualifizierter Dienstleistungsfelder beiträgt.

II. Wird der Kunde jetzt König?

Bessere Dienstleistungen durch die Digitalisierung der Wertschöpfungskette

Individualisierung, Globalisierung und die Informatisierung der Gesellschaft führen zu einem neuen Konsumbewusstsein der Kunden, das sich in einer qualitativen Steigerung und Differenzierung der Konsumwünsche äußert. Dadurch wird eine Anpassung und Flexibilisierung der unternehmensbezogenen und distributiven Dienste erforderlich. Diese individualisierte Tertiärisierung betrifft also gleichermaßen alle Wertschöpfungsglieder, von der Entwicklung, For-

schung und Produktion von Gütern und Dienstleistungen bis hin zum Einzelhandel. Den IuK-Techniken kommt dabei eine besondere Rolle zu, denn erst durch ihren Einsatz können die neuen Anforderung an Dienstleistungen erfüllt werden. Es kommt zu einer prinzipiellen Veränderung der Produktions- und Distributionsprozesse, sprich: Produkte können schneller an Marktgegebenheiten angepasst werden. Demnach lässt sich von einer Digitalisierung der Wertschöpfungskette sprechen. Für den Kunden bedeutet dies eine Ausweitung seiner Auswahlmöglichkeit, eine größere Markttransparenz und – bedingt auch durch den globalen Konkurrenzdruck und die Möglichkeiten von *E-Commerce* – eine Stärkung seiner Position.

Handlungsempfehlungen

- 4) Verbindliche Regelungen in Bezug auf Datenschutz und Zahlungssicherheit sind Voraussetzung für den elektronischen Handel. Zwar gibt es verschiedene Zahlungssysteme und Modelle für digitale Signaturen – ohne eine Standardisierung wird sich aber die Akzeptanz für virtuelle Geschäfte nicht erhöhen. Aufgrund der ‚globalen‘ Dimension des Handels müssen hier Akteure auf internationaler Ebene aktiv werden.
- 5) Für Kunden, die sich über Angebote und Preise informieren, fallen häufig hohe Zeit- und Koordinationskosten an. Daher kommt dem Aufbau und der Pflege von Informationssystemen eine besondere Bedeutung hat. Webseiten müssen regelmäßig aktualisiert werden, schnell zu laden und problemlos zu drucken sein. Außerdem sollte jederzeit ein persönlicher Ansprechpartner für den Kunden zur Verfügung stehen.
- 6) Für die Teilnahme am digitalen Handel ist ein gewisses Maß an Medienkompetenz Grundbedingung. Die Grundlagen hierfür müssen in Schulen und Weiterbildungseinrichtungen geschaffen werden, wünschenswert wäre aber auch eine stärkere Präsenz von Computern in öffentlichen Einrichtungen (Post, Rathaus, Schulen, Cafés, etc.), wo ein kostengünstiger Zugang zum Internet möglich ist.

III. Prozesse schöpferischer Zerstörung:

Das Gründungsgeschehen im Feld der unternehmensnahen Dienstleistungen

Auf dem Existenz- und Unternehmensgründungsgeschehen liegen große politische Hoff-

nungen, wenn es um Beschäftigungseffekte, Innovationen und Marktbelebung geht. Eine herausragende Rolle kommt im Gründungsgeschehen den unternehmensnahen Dienstleistern zu, denn ihre Anteile am jährlichen Gründungssaldo sind verglichen mit anderen Wirtschaftszweigen die mit Abstand höchsten. Die unternehmensnahen Dienstleister tragen daher in besonderem Maße zum sektoralen und organisationalen Strukturwandel bei, wobei insbesondere die Rolle der eher wissens- und technikintensiven Dienstleister hervorzuheben ist. Innerhalb der relativ jungen Unternehmensbasis der unternehmensnahen Dienstleister – insbesondere in Branchen, die der *New Economy* nahe stehen – vollziehen sich in jüngerer Zeit jedoch Marktvereinigungsprozesse und Selektionen, die sich vom durchschnittlichen Fluktuationsgeschehen abheben dürften. Der Beitrag verfolgt das Ziel, Entwicklungsprozesse und Strukturcharakteristika im unternehmensnahen Dienstleistungssektor nachzuzeichnen. Dies geschieht sowohl auf der Makroebene (s.o.), wie auch auf der Mikroebene, wo grundsätzliche Charakteristika von Gründungsunternehmen näher beleuchtet werden.

Handlungsempfehlungen

- 7) Die formalen Strukturen der Gründungsförderung (Finanzierung, Beratung) sind in den letzten Jahren in teilweise vorbildlichem Masse ausgebaut worden; dies bestätigen auch internationale Vergleiche. Notwendig ist jedoch die Evaluation bezüglich Wirksamkeit und Effizienz insbesondere bei der regionalen Gründungsförderung
- 8) Gründungen im Bereich ‚einfacher‘ Dienstleistungstätigkeiten (Haushalt, Reparaturen) müssen stärker bei Förderungen berücksichtigt werden, da ihre nachhaltigen Bestandschancen bislang zu gering sind.
- 9) Die Hauptproblematik liegt heute bei personenbezogenen Faktoren (Kooperationsfähigkeit, Durchhaltevermögen, Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen). Bei der Förderung dieser ‚entrepreneurial skills‘ besteht insbesondere im Bildungs- und Hochschulsystem Handlungsbedarf. Die Idee der Selbstständigkeit muss in die Systeme der Schul- und Erstausbildung Eingang finden und auch kontinuierlich in den Studiengängen der Hochschulen präsent sein.

IV. ... sondern für's Leben lernen wir:

Bildung und Qualifikation in der Dienstleistungswirtschaft

Der Dienstleistungssektor ist eingebettet in eine Wissensgesellschaft, die hohe Anforderungen an Aus- und Weiterbildung, an Wissensgenerierung und -management stellt. Für den Einzelnen wird ‚lebenslanges Lernen‘ zu einer wichtigen Voraussetzung für die dauerhafte Teilnahme am Erwerbsleben, während die unternehmerische Innovationsfähigkeit zunehmend über den Erfolg am Markt entscheidet. Die wachsende Bedeutung von Bildung und Wissen spiegelt sich in der Entwicklung der Ausgaben für Humankapital und in der Beschäftigungsentwicklung bei den Einrichtungen des Bildungssystems wieder. Gleichzeitig werden aber auch Defizite sichtbar; die Bildungswirtschaft der Bundesrepublik ist bislang nur unzureichend auf die Herausforderungen der Wissensgesellschaft vorbereitet. Dies wird am Beispiel des Dualen Systems und der Hochschulen aufgezeigt. Im Dualen System geht es vor allem darum, anerkannte Ausbildungsgänge für den Dienstleistungs- und Informationssektor zu entwickeln, bei den Hochschulen sind Maßnahmen gefordert, die eine stärkere Praxisorientierung in Forschung und Lehre verankern.

Handlungsempfehlungen

- 10) Für viele Zweige der personenbezogenen Dienste ist die Entwicklung anerkannter Ausbildungsberufe erforderlich. Empfehlenswert wäre z.B. die Einrichtung einer ‚Fachkraft für gesundes Leben‘ oder eine ‚Fachkraft für Alter‘, deren Qualifikationsprofile verschiedene Aspekte des Gesundheits- und Sozialsektors bündeln.
- 11) Um eine stärkere Durchlässigkeit zwischen verwandten Ausbildungsgängen im Dienstleistungssektor zu ermöglichen, sollte stärker in Modulen ausgebildet werden. Neben fachspezifischen Kenntnissen müssen Ausbildungsgänge verstärkt kaufmännische und betriebswirtschaftliche Module beinhalten.
- 12) Hochschulen sollten die Herausforderung ‚lebenslanges Lernen‘ ernst nehmen und sich stärker auf dem Weiterbildungsmarkt profilieren. Die Entwicklungen im Bereich der *Business Schools* und *Corporate Universities* zeigt, dass die Wirtschaft einen großen Bedarf an Qualifizierung und Weiterbildung hat, der sich nicht auf die Beschäftigten beschränkt, sondern auch die Führungsebenen einschließt. Eine engere Kooperation der Hochschulen und der Unternehmen ist deshalb unumgänglich.

V. Wohin die Reise geht?

Entwicklungslinien in der Tourismuswirtschaft

Die Freizeit- und Tourismuswirtschaft hat sich in den letzten Jahren zu einem der bedeutendsten Felder im Dienstleistungssektor entwickelt. Der vorliegende Beitrag zeigt dies anhand ökonomischer Rahmendaten zur Beschäftigung und Wertschöpfung auf. Anschließend werden – vorrangig für den Tourismussektor – aktuelle Entwicklungstrends skizziert und Handlungsoptionen für Organisationen und Unternehmen entwickelt. Hier geht es vor allem um die Herausforderungen, die sich aufgrund von veränderten Kundenbedürfnissen ergeben. Größere homogene Zielgruppen, an denen sich die Angebotsentwicklung orientiert, lassen sich kaum noch definieren; vielmehr vereinen sich in einem Tourist äußerst vielfältige und auch widersprüchliche Reismotive. Hierzu eignet sich das Konzept der integrierten Produktentwicklung, das anhand eines Praxisbeispiels vorgestellt wird. Besonderen Raum nimmt auch hier die Entwicklung rund um das Thema Net-Economy ein, die zwar gleichermaßen für Kunden und Anbieter Chancen eröffnet, aber auch eine Herausforderung für Beschäftigte und Unternehmen darstellt, da sie mit neuen Qualifizierungs- und Kompetenzprofilen einhergeht.

Handlungsempfehlungen

- 13) Die Chancen der Net-Economy sind bislang noch unzureichend erschlossen. Der Nutzen der Neuen Medien liegt vor allem in der Integration einzelner Produktangebote aus dem Tourismus und benachbarten Dienstleistungsfeldern (Pflege, Bildung, Gesundheit). Neue Medien können außerdem verstärkt bei Maßnahmen der Qualitätssicherung zum Einsatz kommen (z. B. bei Kundenbefragungen) sowie bei Informationssystemen für den Kunden.
- 14) Seniorenangebote beziehen sich meist auf die Gruppe der ‚fitten Alten‘; es mangelt hingegen an Angeboten, die Pflegebedürftigkeit und gesundheitliche Beeinträchtigungen berücksichtigen. Hier ist stärkere Kooperationsorientierung zwischen Tourismus Anbietern und benachbarten Dienstleistungsfeldern (Pflege, Gesundheit, Transport) gefragt.
- 15) Die Branche muss ihr jugendzentriertes Leitbild aufgeben! Nicht nur die Kunden werden immer älter; aufgrund der demographischen Entwicklung kündigt sich auch eine Knappheit an jungen Arbeitskräften an. Bei der Personalpolitik muss daher zukünftig verstärkt an der Rekrutierung älterer Beschäftigten sowie an einer systematischen Weiterbildung gearbeitet werden.

VI. Der Gesundheitssektor:

Stiefkind oder *hidden champion* der Dienstleistungsgesellschaft?

In der öffentlichen Debatte wurden die Dienstleistungssektoren Gesundheit und Soziales überwiegend als Kosten- und Belastungsfaktor für den Standort Deutschland thematisiert. Die positive Beschäftigungsentwicklung dieser Felder hat jedoch zu einem Imagewandel geführt. Am Beispiel des Gesundheitssektors lässt sich nachzeichnen, dass insbesondere die Randbereiche und Nachbarbranchen (z.B. Medizin- und Gerontotechnik, Biotechnologie, Fitness und *Wellness*) ernst zunehmende Wachstumssektoren darstellen, die auch eine wichtige Bedeutung für die regionale Ökonomie haben. Die Entwicklung dieser Felder ist jedoch eng mit der Entwicklung des sog. Kernsektors verknüpft (ambulanter und stationärer Bereich). Hier ist eine Veränderung institutioneller Rahmenbedingungen erforderlich sowie organisatorische Strategien (Kooperation, Patientenorientierung, Qualitätsmanagement und Einsatz Neuer Medien), die die Attraktivität und Effizienz der Dienste steigern.

Handlungsempfehlungen

- 16) Beschäftigungs- und Wachstumspotentiale liegen vor allem in den Randbereichen des Gesundheitssektors, die politisch weniger reguliert sind und deren Dienste privat nachgefragt werden. Hier zählen *Wellness* und Gesundheitstourismus, aber auch Medizin- und Biotechnologie. Sofern Regionen hier bereits über Kompetenzen verfügen, bietet sich ein verstärktes Engagement an (z.B. durch Förderung für Existenzgründungen oder die Einrichtung entsprechender Studiengänge).
- 17) Die nächste Gesundheitsreform sollte mehr Wettbewerbselemente und Effizienzanreize im Gesundheitswesen verankern. Der Wegfall des Kontrahierungszwanges für die Kassen, die Einführung sog. *Disease-Management*-Programme und die Stärkung der Prävention sind nicht nur unter den Vorzeichen der Kostenbegrenzung im Kernsektor wichtige Maßnahmen, sondern können auch die Entwicklung der Randsektoren positiv beeinflussen.
- 18) Die Beschäftigungsverhältnisse im Pflege- und Gesundheitssektor sind dringend verbesserungsbedürftig! Entgelt, Arbeitsbedingungen und Aufstiegsmöglichkeiten werden der gesellschaftlichen Bedeutung dieses Feldes nicht gerecht, entsprechend haben Pflegeeinrichtungen bereits

jetzt Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden. Notwendig sind Ausbildungsberufe, die eine stärkere Durchlässigkeit ‚nach oben‘ vorsehen, aber auch ein Ausbau der institutionellen Mitbestimmung.

VII. „Das brauchen wir nicht!“

Mitbestimmung in der *Next Economy*

„Das brauchen wir nicht!“ ist eine Aussage über Interessenvertretung und Mitbestimmung in der *New Economy*, die sich möglicherweise bald *ad absurdum* geführt hat. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der *New Economy* ist sehr gering, jedoch zeigen die aktuellen Entwicklungen, dass sich im Rahmen des *life cycles* der *New Economy* Interessenbündelungen beobachten lassen. Das Humankapital als Produktionsfaktor gewinnt stärker an Bedeutung; Begrifflichkeiten wie Arbeitskraftunternehmer und Wissensarbeiter (*knowledge worker*) zeigen, dass sich hier ein neues Arbeitnehmerprofil etabliert. Die Interessenvertretung muss mit diesen Veränderungen Schritt halten. Hier spielen neue Modelle der Mitbestimmung jenseits klassischer Betriebsrat- und Gewerkschaftsarbeit eine wichtige Rolle, was jedoch nicht bedeutet, dass die klassischen Institutionen überflüssig werden. Ihre Aufgabe wandelt sich aber: Sie müssen sich stärker als Problemlöser, Berater und vor allem Dienstleister mit Gestaltungswillen und Visionen verstehen.

Handlungsempfehlungen

- 19) Wichtigste Herausforderung ist, neue Gestaltungs- und Einsatzformen institutionalisierter Interessenvertretung für Unternehmen der *New Economy* zu entwickeln und deren Etablierung in den Unternehmen zu unterstützen. Hierzu zählen *round tables* oder Moderatoren. Entscheidend ist hier Experimentierfreudigkeit in den Unternehmen, um auch Interessensvertretung jenseits der klassischen Betriebsratsarbeit zu verankern.
- 20) Empfehlenswert ist die Entwicklung eines Stufenmodells, welches Ausmaß, Akteure und Verfahren der Mitbestimmung von der Situation des Unternehmens abhängig macht. Zu unterscheiden wären z. B. Informations-, Vermittlungs-, Strukturierungs- und Krisenfunktionen. Diese Stufung würde das Unternehmen in ‚ruhigen‘ Zeiten nicht durch bürokratische und personelle Beanspruchungen überfrachten, aber in Krisensituationen ausreichende Mitbestimmung garantieren.

- 21) Der Bereich der personenbezogenen Dienste (z.B. Pflege und Gesundheit) ist bei der institutionalisierten Mitbestimmung unterrepräsentiert. Es wäre wünschenswert, wenn das Zugpferd *ver.di* hier verstärkte Informations- und Beratungsarbeit leistet. Dies könnte die Kooperationsfähigkeit der vielen Einzelverbände und -gewerkschaften stärken und zu einer höheren Durchsetzungsfähigkeit der Mitbestimmung in diesen Dienstleistungsfeldern beitragen.

VIII. Das Märchen von Hase und Igel:

Dienstleistungspolitik im Zeitalter der Neuen Ökonomie

Obwohl sich der Dienstleistungssektor zum größten Beschäftigungssektor entwickelt hat, konzentrieren sich die Programme der Wirtschafts- und Strukturpolitik nach wie vor auf den industriellen Sektor. Im internationalen Beschäftigungsvergleich wird jedoch deutlich, dass die klassische Industriepolitik durch eine aktivierende Dienstleistungspolitik ergänzt werden muss, um die Dienstleistungslücke zu schließen. Im Zentrum einer aktivierenden Dienstleistungspolitik müssen Maßnahmen stehen, die zu einer Erschließung der vorhandenen Qualitäts- und Effizienzpotentiale im Dienstleistungssektor beitragen. Die Agenda einer aktivierenden Dienstleistungspolitik umfasst notwendigerweise eine Vielzahl von Maßnahmen und Strategien, die den jeweiligen Besonderheiten der einzelnen Gestaltungsfelder angepasst werden müssen. In diesem Zusammenhang werden nochmals Aspekte und Empfehlungen der vorangegangenen Kapitel aufgegriffen und in den Kontext einer

aktivierenden Dienstleistungspolitik gestellt, z. B. arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, Bildung und Qualifizierung, Vernetzung und Kooperation, Förderung der Frauenerwerbstätigkeit, Reform des Sozialstaates sowie neue Formen der Mitbestimmung.

Handlungsempfehlungen

- 22) Im Unterschied zur klassischen Struktur- und Industriepolitik, die ganze Branchen und Wirtschaftszweige nach dem ‚Gießkannenprinzip‘ förderte, folgt eine aktivierende Dienstleistungspolitik dem Motto ‚Stärken stärken‘. Ziel ist, ausgewählte innovative Akteure zu unterstützen, denn diese haben eine Leitfunktion und sind Ansatzpunkte zur Herausbildung regionaler Innovationssysteme.
- 23) Empfehlenswert ist eine kombinierte Arbeitsmarktstrategie, die neben der Subventionierung des Niedriglohnsektors auch die kontinuierliche Qualifizierung der Beschäftigten beinhaltet. Denn erstens sind qualifizierte Arbeitskräfte Voraussetzung für innovative und attraktive Angebote, die die Nachfrage nach Dienstleistungen steigern. Zweitens eröffnen sich damit für Geringqualifizierte neue Beschäftigungsoptionen und Aufstiegschancen.
- 24) Die rasche Ausweitung breitbandiger Telekommunikationsnetze ist eine Voraussetzung für die weitere Entwicklung netzgestützter Dienstleistungen. Insbesondere Dienstleistungen mit einem hohen Gehalt an Informationen, medialer Darstellung und Interaktion (z. B. *e-learning*, Telemedizin, etc.) erfordern hohe Übertragungskapazitäten. Politik und Regulierungspraxis für den Telekommunikationssektor sollten dem Ausbau der entsprechenden Infrastrukturen Präferenz gegenüber rein wettbewerblichen Kriterien geben.

I.

DIENSTLEISTUNGEN IM WIRTSCHAFTLICHEN WANDEL: STRUKTUR, WACHSTUM UND BESCHÄFTIGUNG

ANJA **HARTMANN**

1. Einleitung	20
2. Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft?	20
2.1 Merkmale und Entwicklungstrends einzelner Dienstleistungsbereiche	20
2.2 Der deutsche Dienstleistungssektor im internationalen Vergleich	23
3. Die Entwicklung des Dienstleistungssektors im wirtschaftlichen Wandel	27
3.1 Von der <i>Old</i> zur <i>New</i> zur <i>Next Economy</i>	28
3.2 Auswirkungen auf den Dienstleistungssektor	31
4. Schlussfolgerungen und Gestaltungsherausforderungen	33

1. Einleitung

In modernen Gesellschaften verschieben sich Beschäftigung und Wertschöpfung zunehmend vom Produktions- zum Dienstleistungssektor. Die Ursachen dieser Tertiarisierung sind vielfältiger Natur: Die internationale Verflechtung der wirtschaftlichen Beziehungen, die Herausbildung neuer postmaterieller Bedürfnisse und die Verschiebung der gesellschaftlichen Altersstruktur spielen eine ebenso wichtige Rolle wie die zunehmende Rationalisierung des industriellen Sektors, der die Freisetzung von Arbeitskräften und deren Abwanderung in den tertiären Sektor nach sich zieht. Aufgrund dieser Entwicklungen sind moderne Gesellschaften mittlerweile als Dienstleistungsgesellschaften zu charakterisieren, wenn auch die internationale Ausprägung quantitativ und qualitativ höchst unterschiedlich ausfallen kann.

In jüngster Zeit erfährt der Dienstleistungssektor einen erneuten Aufschwung. Ursache sind Veränderungen in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die häufig unter dem Stichwort *New Economy* skizziert werden. Da der Dienstleistungssektor eine tragende Säule der Neuen Ökonomie darstellt, profitiert er einerseits von dieser Entwicklung, wird andererseits aber auch nachhaltig in seinen Struktur-, Leistungs- und Prozessmerkmalen verändert. Ziel dieses Kapitels ist ein Überblick über die Entwicklung des Dienstleistungssektors im Kontext wirtschaftlichen Wandels. Dabei wird es zunächst darum gehen, die bisherige Entwicklung des Dienstleistungssektors in der Bundesrepublik Deutschland zu skizzieren und die Ursachen für den steigenden Bedarf nach Dienstleistungen aufzuzeigen. Anschließend stehen Merkmale und Begrifflichkeiten des wirtschaftlichen Wandels (*New Economy*, *Next Economy*) sowie seine Auswirkungen auf verschiedene Dienstleistungsfelder im Mittelpunkt. Abschließend werden Gestaltungsanforderungen für eine wirtschafts- und bedarfsgerechte Weiterentwicklung des Dienstleistungssektors formuliert, die zu den weiteren Beiträgen dieses Gutachtens überleiten.

2. Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft?

In den entwickelten Industrieländern dominiert der Dienstleistungssektor schon seit einigen Jahr-

zehnten das Wirtschaftsgeschehen und stellt sich als dynamischer dar als die verarbeitende Industrie. In der Bundesrepublik Deutschland betrug sein Anteil am BSP 1998 66,6% und lag damit um rund 6% höher als 1988. Im selben Jahr waren 62,6% der Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig, was einem Anstieg von 6,6% seit 1988 entspricht. Demgegenüber hatte der Fertigungssektor beträchtliche Einbußen zu verzeichnen: Sein Anteil am Bruttosozialprodukt ist im selben Zeitraum von rund 38% auf 32,1% gesunken, der Anteil an der Gesamtbeschäftigung von rund 40% auf 34,5%.¹ Auf den ersten Blick erscheint somit das vielzitierte Schlagwort von der Dienstleistungsgesellschaft gerechtfertigt, allerdings muss dabei nicht nur die heterogene Struktur des Sektors, sondern auch seine international variierende Ausprägung berücksichtigt werden.

2.1 Merkmale und Entwicklungstrends einzelner Dienstleistungsbereiche

Wie die nachstehende Tabelle verdeutlicht, subsummiert sich unter dem Dienstleistungsbegriff ein äußerst heterogenes Spektrum an Kategorien. Nach Tätigkeitsschwerpunkten können zunächst produktionsbezogene, distributive, konsumbezogene, soziale und öffentliche Dienste unterschieden werden,² die sich weiterhin (idealtypisch) in Funktion, Anbieter- und Nachfrageprofil unterscheiden: Staatliche und unternehmensbezogene Dienste haben demnach die Funktion, die *Wettbewerbsfähigkeit* von Unternehmen und Standorten zu erhöhen und werden von Unternehmen nachgefragt, während sozial- und konsumbezogene Dienste als Instrument zur Steigerung der *Lebensqualität* angesehen und vor allem von privaten Haushalten in Anspruch genommen werden. Distributive Dienste sind im Schnittfeld anzusiedeln: Sie werden sowohl von privaten Haushalten, Staat und Unternehmen nachgefragt und gleichermaßen von privaten und öffentlichen Anbietern erbracht.

1 OECD (2000): Statistics on Value Added and Employment. Paris

2 Reissert, B./Schmid, G./Jahn, S. (1989): Mehr Arbeitsplätze durch Dienstleistungen? – Ein Vergleich der Beschäftigungsentwicklung in den Ballungsregionen der Bundesrepublik Deutschland. WZB-Discussion Paper FS 89/14. Berlin

Diese Aufteilung vermittelt zwar einen Eindruck von den vielfältigen Funktionen, die Dienstleistungen in modernen Gesellschaften erfüllen; die Realität wird damit aber nur unzureichend wiedergegeben. So wurden im Zuge der Modernisierung des öffentlichen Dienstes viele staatliche Leistungen von privaten Anbietern übernommen, ebenso wie viele soziale Dienste (z.B. Pflege)

mittlerweile von privater Hand angeboten werden. Die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit kann heute auch nicht mehr als alleinige Funktion der staatlichen und unternehmensbezogenen Dienste gesehen werden; so sind z.B. die Felder Tourismus und Gesundheit nicht nur Garantien für Lebensqualität, sondern auch ernstzunehmende Wirtschaftssektoren.

Abb. I.1: Die Struktur des Dienstleistungssektors

		Nachfrageseite	
		private Haushalte	Unternehmen und Staat
Angebotsseite	öffentlich	soziale Dienste	staatliche Dienste
		distributive Dienste	
	privat	konsumbezogene Dienste	unternehmensbezogene Dienste
Funktion		↓ Lebensqualität	↓ Wettbewerbsfähigkeit

Quelle: Institut Arbeit und Technik (IAT)

Aufgrund dieser Heterogenität erstaunt es nicht, dass eine lehrbuchtaugliche Begriffsbestimmung bislang nicht formuliert werden konnte. Als gemeinsame Klammer, sprich als Definition dessen, was eine Dienstleistung ausmacht, ist in funktionaler Hinsicht erwähnenswert, dass alle Dienstleistungen das *Reproduktionsvermögen* einer Gesellschaft steigern, sei es in wirtschaftlicher, politischer, oder sozialer Hinsicht.³ In bezug auf den Prozess der Dienstleistungserbringung galt lange Zeit das *uno-actu-Prinzip* als gemeinsamer Nenner, also der Umstand, dass Produktion und Konsumtion bei der Dienstleistungserbringung zusammenfallen.⁴ Dies implizierte eine Reihe von weiteren Merkmalen, wie zum Beispiel begrenzte Transport- und Lagerfähigkeit, eingeschränkte Technisierbarkeit oder die Tatsache, dass das Ergebnis der Dienstleistung erheblich von der Mitarbeit des Kunden abhängt. Diese Merkmale grenzen die Dienstleistung nicht nur von der Güterproduktion ab, sondern galten auch als Ursache für die geringen Produktivitäts- und Rationalisierungspoten-

tiale des Sektors, die wiederum Fourastié dazu veranlassten, ihn als Auffangbecken für Beschäftigung und somit als immerwährende Quelle von Wohlstand und Lebensqualität zu sehen.⁵ Allerdings weicht auch hier die empirische Entwicklung zunehmend von der Theorie ab. Insbesondere der Einsatz Neuer Medien ermöglicht in vielen Bereichen eine Beschleunigung der Arbeitsprozesse und eine Ausweitung der Kundenselbstbedienung. Dies gilt vor allem für die Felder Handel und Transport sowie Banken und Versicherungen, in denen die Rationalisierungsprozesse auch das Beschäftigungswachstum massiv gebremst haben. Aber auch in den sozialen, gesundheits- und bildungsbezogenen Diensten, die bislang als technikresistent galten, spielt der Einsatz Neuer Medien eine zunehmend größere Rolle (z. B. Elektronische Krankenakten, *Teleteaching*). Der Dienstleistungssektor ist somit kein Auffangbecken mit Beschäftigungsgarantie, sondern erweist sich als ebenso rationalisierungsanfällig wie viele Industriesektoren.

3 Offe, C. (1984): „Arbeitsgesellschaft“: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt a. Main

4 Vgl. auch Häußermann, H./Siebel, W. (1995): Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt a. Main

5 Fourastié, J. (1954): Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Köln

Tab. I.1: **Beschäftigungsentwicklung in einzelnen Dienstleistungsfeldern**
(Westdeutschland)

	Beschäftigungsanzahl 1999	Anteil an der Gesamtbeschäftigung	Wachstum seit 1980
Produktionsnahe DLS	3.350.907	14,8%	95,2%
Distributive DLS	4.357.871	19,2%	11,5%
Konsumbezogene DLS	1.107.011	4,9%	30,8%
Soziale DLS	3.660.417	16,1%	74,7%
Staatliche DLS	1.353.396	6,0%	0,7%

Quelle: Regionaldatenbank „Arbeitsmarkt“ des WZB; eigene Berechnungen

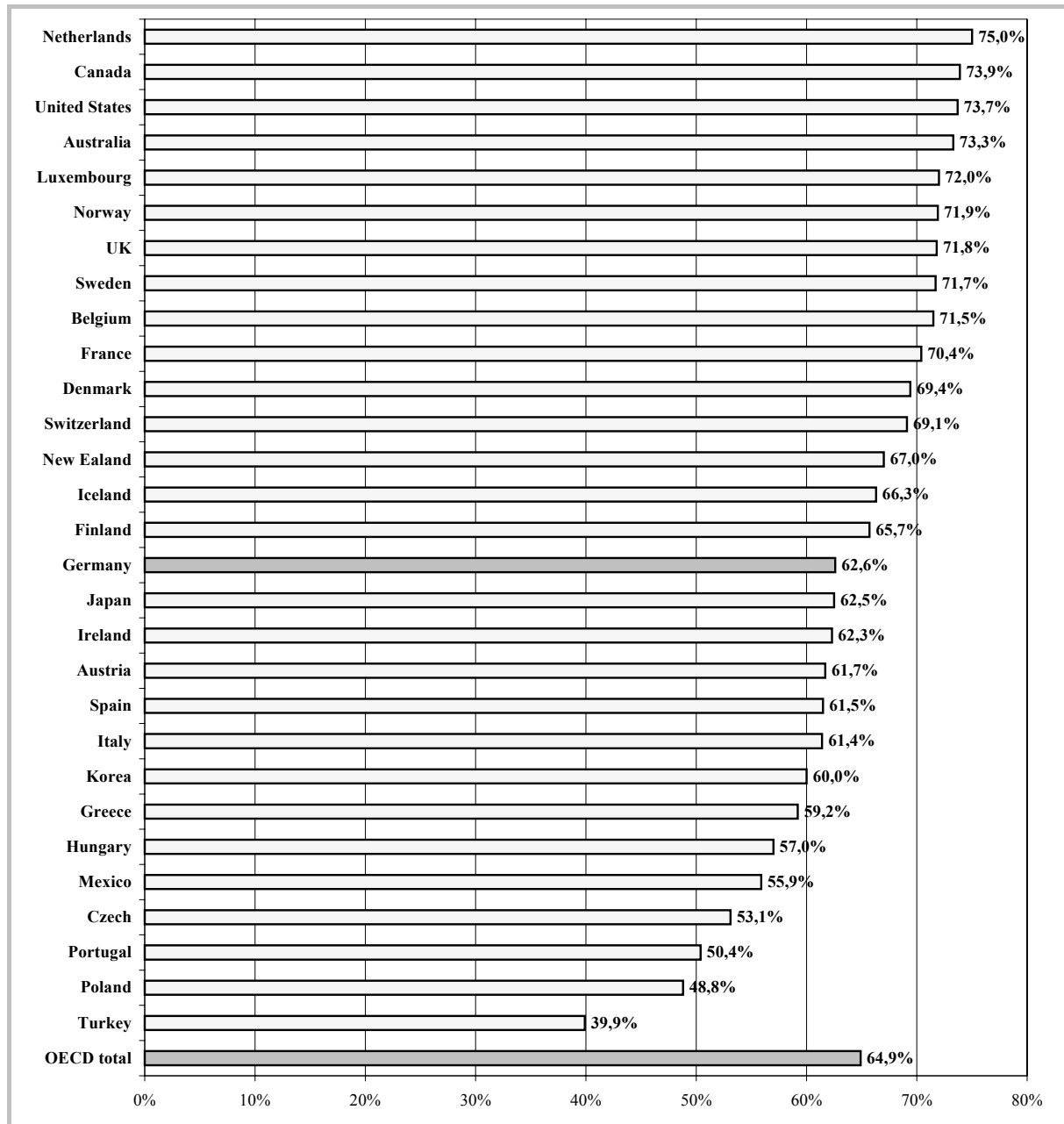
Eine detailliertere Betrachtung der quantitativen Beschäftigungsentwicklung zeigt, dass die Entwicklung je nach Dienstleistungsbereich höchst unterschiedlich ausfällt. Insbesondere die distributiven und staatlichen Dienstleistungen präsentieren ein eher bescheidenes Bild, wobei es bei den staatlichen Diensten die sinkenden öffentlichen Mitteln sind, die die Beschäftigungsentwicklung seit einigen Jahren drastisch abbremsen. Die Entwicklung bei den distributiven Diensten hingegen ist weniger einer sinkenden Kaufkraft der Bürger geschuldet als vielmehr der bereits angesprochenen Technisierung von Handel und Transport.

Ein ganz anderes Bild bieten die Felder der unternehmens- und personenbezogenen Dienste, die sich als besonders dynamisch erwiesen haben. Das Beschäftigungswachstum der *unternehmensbezogenen Dienste* ist eng mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel verknüpft. Dieser verändert klassische Organisations- und Produktionsstrukturen, wobei nicht nur der Anteil der unternehmensinternen Dienstleistungstätigkeiten wächst, sondern auch die Nachfrage nach extern erbrachten Leistungen (*Outsourcing*). Ein großer Teil dieser externen unternehmensbezogenen Dienste wird von kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) und Selbständigen erbracht. Durch diese Spezialisierung ist eine Professionalisierung der Dienstleistungserbringung zu beobachten, die im volkswirtschaftlichen Sinne zu einer diversifizierten und im Idealfall ‚wissensintensiveren‘ Wirtschaftsstruktur beiträgt. In der Globalisierungsdiskussion seit Mitte der 90er Jahre spielen die unternehmensbezogenen Dienste eine Schlüsselrolle für wirtschaftliche Dynamik und internationale Wett-

bewerbsfähigkeit, wobei im verhältnismäßig industrieintensiven Wirtschaftssektor der Bundesrepublik insbesondere die gelungene Verknüpfung von Produkten und Dienstleistungen als entscheidender Beitrag zur Wiedererlangung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit gilt.

Unter den *personenbezogenen Diensten* verzeichnen insbesondere die sozialen Dienste positive Beschäftigungsbilanzen. Ihr Wachstum geht auf gesellschaftliche Entwicklungstrends zurück, die erstens zu einer Auslagerung von Diensten aus dem familiären und häuslichen Bereich führen, und zweitens eine Verschiebung von materiellen zu immateriellen Bedürfnissen beinhalten. So gelten die Alterung der Gesellschaft, der medizinisch-technische Fortschritt, die steigende weibliche Erwerbsquote und die zunehmende Bedeutung von Wissen und Qualifikation als wesentliche Faktoren für das Wachstum der sozialen Dienste. Die Nachfrage nach konsum- und freizeitbezogenen Diensten hingegen wird durch die Ausweitung der Freizeit und die positive Wohlstandsentwicklung der letzten Jahrzehnte begünstigt. Die beeindruckende Beschäftigungsdynamik dieser Felder hat auch einen Imagewandel der personenbezogenen Dienste zur Folge: Insbesondere die sozialen Dienste wurden früher aufgrund ihrer Arbeitsintensität und ihrer Rationalisierungsresistenz eher als Belastung für den Standort Deutschland interpretiert; durch die positive Beschäftigungsentwicklung rücken nun jedoch auch ihre wirtschaftlichen Wachstumspotentiale in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Soziale, konsum- und freizeitbezogene Dienste gelten demnach nicht nur als wesentliches Element zur Steigerung der Le-

Abb. I.2: Anteil des Dienstleistungssektors an der Gesamtbeschäftigung 1998



Quelle: OECD (2000): Statistics on Value Added and Employment. Paris.

bensqualität, sondern auch als neue Impulsgeber für Wachstum und Beschäftigung.⁶

2.2 Der deutsche Dienstleistungssektor im internationalen Vergleich

Insgesamt bestätigen die Daten, dass in modernen Gesellschaften entscheidende Beschäftigungsimpulse vom Dienstleistungssektor ausgehen. Dies darf allerdings nicht dahingehend gewertet werden, dass die Umsetzung dieser Potentiale allein aufgrund gesellschaftlicher Bedarfslagen einen Selbstläufer darstellt. Dass der

⁶ Beyer, L. u.a. (2000): Zukunftsbranche Lebensqualität? Chancen und Herausforderungen beim Ausbau personenbezogener Dienstleistungen, in: Institut Arbeit und Technik (Hrsg.): Jahrbuch 1999/2000, 28–45

Ausbau des Dienstleistungssektors ein gewisses politisches und gesellschaftliches Steuerungsvermögen benötigt, bestätigt der internationale Vergleich. So zeigt die folgende Tabelle, dass im bundesdeutschen Dienstleistungssektor trotz der beeindruckenden Beschäftigungsbilanz bei weitem nicht die Potentiale realisiert werden wie in anderen Ländern, sein Beschäftigungsanteil liegt sogar unter dem OECD-Durchschnitt.

In der Bundesrepublik wird dieses Defizit unter dem Stichwort der sog. Dienstleistungslücke thematisiert. Die Vermutungen lauten dahingehend, dass diese Lücke sowohl auf ein Defizit einfach qualifizierter Dienstleistungen im Freizeit- und Konsumbereich zurückgeht als auch auf einen Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften im Feld der unternehmensbezogenen Dienste. Ähnliches spiegelt sich in Tab. I.2 wider.

Tab. I.2: **Anteil einzelner Dienstleistungssektoren an Gesamtbeschäftigung**

Wholesale and retail trade, restaurants and hotels	Transport, storage and communication	Finance, Insurance, real estate and business services	Education, health, social work and other services
United States (22,6)	Denmark (6,6)	Netherlands (19,5)	Denmark (27,2)
United Kingdom (21,9)	France/Netherlands (6,1)	United Kingdom (18,1)	France (21,6)
Netherlands (19,1)	United Kingdom (5,7)	United States (16,3)	Germany (21,3)
Denmark (18,9)	Germany (5,5)	France (15,4)	Netherlands (20,5)
Germany (18,8)	United States (4,4)	Germany (12,6)	United States (16,7)
France (17,2)		Denmark (11,1)	United Kingdom (5,1)*

Anm.: * Der geringe Wert kann darauf zurückzuführen sein, dass in Großbritannien viele personenbezogene Dienste dem staatlichen Sektor zugerechnet werden, der in dieser Tabelle nicht wiedergegeben wird.

Quelle: OECD (2000): Services: Statistics on Value Added and Employment. Paris

Als Ursache für die Dienstleistungslücke wird das spezifische institutionelle Ordnungsgefüge der BRD angeführt (auch als ‚Rheinischer Kapitalismus‘ bezeichnet), welches stärker als in anderen Ländern am Industrialismus orientiert ist und den Ausbau der Dienstleistungswirtschaft erschwert. Folgende Merkmale sind in diesem Zusammenhang erwähnenswert:⁷

- Eine *Betriebs- und Arbeitsorganisation*, die durch vertikal integrierte und hierarchisch organisierte Groß- und Mittelbetriebe geprägt ist. Insbesondere im Bereich forschungsintensiver Produktionsdienste, aber auch im Freizeit- und Kultursektor erweisen sich jedoch Kleinbetriebe mit flachen Hierarchien und Teamstrukturen als vorteilhaft.
- Ein bestimmtes *Arbeitszeit-Regime*, das zwar als Normalarbeitsverhältnis zur Beschäftigungsstrukturellen und gesellschaftlichen Norm geworden ist, aber den heterogenen

Mustern der Zeit- und Arbeitsorganisation in Dienstleistungstätigkeiten nicht gerecht werden kann.

- Eine spezifische, am Facharbeiterprofil ausgerichtete *Berufsbildung*, die zwar in den industriellen Großbetrieben ein hohes und langfristiges Maß an Integration bewirkte, sich aber im Dienstleistungssektor aufgrund der heterogenen Tätigkeitsprofile als wenig durchlässig und flexibel erweist.
- Ein schwacher *Niedriglohnsektor*, der den Ausbau geringqualifizierte Dienste aus konsumbezogenen und sozialen Feldern erschwert.
- Ein im wesentlichen auf den männlichen Hauptnährer abgestellter *Familientypus* mit klarer Rollentrennung zwischen Mann und Frau. Dies führt zu einer verhältnismäßig niedrigen Frauenerwerbsquote in der BRD, die sich auch – da viele Dienstleistungstätigkeiten ‚Frauenberufe‘ sind – in der niedrigen Beschäftigungsrate des Sektors niederschlägt.
- Ein stark produktionsistisches *Arbeitsverständnis*: Arbeit heißt etwas herstellen!

⁷ Vgl. auch Baethge, M. (2000): Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit, in: SOFI-Mitteilungen 28/2000

Was den Ausbau geringqualifizierter Dienste betrifft, so lassen sich aus den ausländischen Vergleichen zweifellos eine Fülle an entsprechenden Maßnahmen ableiten. Verwiesen sei hier beispielsweise auf die Ausweitung der Teilzeit in den Niederlanden, die sich gleichermaßen positiv auf die Frauenerwerbsquote und die Dienstleistungsbeschäftigung auswirkte, oder auch auf die *workfare*-Programme unter Blair in Großbritannien. Der Großteil dieser Konzepte wird jedoch für deutsche Verhältnisse als unakzeptabel angesehen, wobei die Vorbehalte gegenüber den angelsächsischen Strategien besonders ausgeprägt sind. Dort wurde der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft über eine Absenkung des Lohnniveaus beschritten, was zwar die Nachfrage nach geringqualifizierten Diensten in den Bereichen Konsum und Freizeit ankurbelte, gleichzeitig aber die sozialen Ungleichheiten innerhalb der erwerbstätigen Gesellschaft massiv verstärkte.⁸ Ein anderer Vorschlag ist die Absenkung des deutschen Sozialhilfeniveaus, was für Sozialhilfe- und Lohnersatzleistungsempfänger mehr Anreize zur Aufnahme einer niedrig entlohnten Beschäftigung beinhalten würde. Im Rahmen einer ‚aktiven‘ Arbeitsmarktpolitik ist die Androhung von Leistungskürzungen für bestimmte Empfänger sicherlich legitim – eine ‚flächendeckende‘ Absenkung hätte jedoch mehr negative Nebenfolgen als mögliche positive Beschäftigungseffekte.

Überlegenswerter sind u.E. die Konzepte der *Benchmarking*-Gruppe des Bündnisses für Arbeit zu einem subventionierten Niedriglohnsektor, bei dem die Lohnnebenkosten für einfache Dienstleistungstätigkeiten bezuschusst werden.⁹ Zwar ist die Wirkung der bislang durchgeführten Modelle, insbesondere des Mainzer Modells, welches nun auf Bundesebene übertragen werden soll, bislang eher bescheiden. Dies liegt je-

doch auch daran, dass das Modell mit konventionellen Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik konkurriert, die sich für Arbeitgeber und Arbeitsämter häufig als attraktiver erweisen. Eine erfolgreiche Lohnsubventionierung müsste daher mit einem Abbau herkömmlicher Maßnahmen (ABM, Förderung der Unternehmen bei Einstellung älterer Arbeitnehmer, etc.) einhergehen und auch mit Sanktionsmaßnahmen für bestimmte Gruppen an Leistungsempfängern (z. B. alleinstehende jüngere Arbeitslose) verknüpft sein.

Internationale Vergleiche, insbesondere mit dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt, zeigen außerdem, dass die Problematik komplexer ist: So hängt die Erwerbslücke nicht nur mit zu geringer Lohnspreizung zusammen, sondern auch mit unterschiedlichen Konsum- und Zeitverwendungsmustern.¹⁰ Freeman und Schettkat weisen beispielsweise in ihren Untersuchungen nach, dass in Europa mehr Güter und Dienste in privaten Haushalten produziert werden, während diese Leistungen in den USA über den Markt eingekauft werden (*marketization*-These).¹¹ Demnach geben sowohl Amerikaner als auch Deutsche rund 30% ihres Einkommens für Speisen und Getränke aus, aber in den USA fließt die Hälfte davon in Restaurants und verwandte Dienste, in der BRD hingegen nur ein Viertel; der Großteil fließt in Nahrungsmittel, die selbst zubereitet werden. Ebenso sind die Ausgaben für personenbezogenen Dienste (Körperpflege etc.) in den USA mit einem Anteil von 3,5% größer als in Deutschland (1,9%). Das unterschiedliche Konsumverhalten in beiden Ländern ist mit unterschiedlichen Zeitmustern verknüpft: Deut-

8 Auf die schwedischen und amerikanischen Wege in die Dienstleistungsgesellschaft und ihre ‚Tauglichkeit‘ für die Bundesrepublik machte Scharpf bereits in der Mitte der 80er Jahre aufmerksam. Vgl. Scharpf, F. (1986): Strukturen der postindustriellen Gesellschaft oder: Verschwindet die Massenarbeitslosigkeit in der Dienstleistungs- und Informationsökonomie?, in: Soziale Welt 1, S. 3–24

9 Arbeitsgruppe Benchmarking des Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit (1999): Möglichkeiten zur Verbesserung der Beschäftigungschancen gering qualifizierter Arbeitnehmer. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. Berlin

10 Freeman und Schettkat bezweifeln generell, ob die These der Lohnspreizung empirisch aufrecht zu erhalten ist. So ist nach ihren Analysen erstens kein Zusammenhang zwischen den sektorenbezogenen Differenzen der Erwerbsquote und den Differenzen der Durchschnittseinkommen ersichtlich, zweitens entspräche ein hypothetischer deutscher Mindestlohn, der über der Sozialhilfe ansetzt (34% des Durchschnittslohns), in etwa dem Mindestlohn der USA (32%), wobei auch in den USA die Anzahl der zum Mindestlohn Beschäftigten relativ gering ist. Andere Studien kommen bekanntlich zu anderen Ergebnissen – eine abschließende Beurteilung kann an dieser Stelle nicht vorgenommen werden. Vgl. Freeman, R./Schettkat, R. (2000): Low Wage Services: Interpreting the US-German Difference. Working Paper 7611, National Bureau of Economic Research. Cambridge.

11 Freeman, R./Schettkat, R. (2001): Marketization of Production and the US-Europe Employment Gap. London School of Economics.

sche verbringen 4 Stunden mehr pro Woche mit Essen und dem Zubereiten von Mahlzeiten als Amerikaner – insbesondere unter Frauen ist der Unterschied besonders groß (6,2 Stunden). Addiert man die wöchentlichen Arbeitszeiten auf (Beruf, Haushalt und ehrenamtliche Tätigkeit), erhält man annähernd gleiche Werte (BRD 54,6 Stunden; USA 53,6 Stunden), wobei die Amerikaner aber 59% dieser Zeit ihrem Beruf widmen, Deutsche nur 48%. Auch hier ist der Unterschied bei Frauen besonders groß: Die deut-

sche Frau verbringt ein Drittel mehr Zeit im Haushalt und widmet sich ihren Kindern 11 Stunden mehr als amerikanische Frauen. Diese Berechnungen sind auch ein Indikator dafür, dass die deutsch-amerikanische Erwerbslücke zum großen Teil durch die Differenz zwischen den Frauenerwerbsquoten hervorgerufen wird, die fast doppelt so hoch ausfällt wie bei der männlichen Erwerbsquote und Spitzenwerte in der Kategorie der kinderlosen sowie geringqualifizierten Frauen erreicht.¹²

Tab. I.3: **Erwerbsquoten* in der BRD, USA und Schweden nach Geschlecht** (in %)

	Erwerbstätige			Nicht-Erwerbstätige		
	Männer	Frauen	Insgesamt	Männer	Frauen	Insgesamt
BRD	77,2	57,7	67,3	22,8	42,3	32,7
USA	82,7	68,0	75,6	17,3	32,0	24,4
Schweden	84,1	81,0	83,2	15,9	19,0	16,8

Anm.: * Anteil der Erwerbstätigen und der Arbeitslosen an der Bevölkerung im Alter von 15 bis 64 Jahren

Quelle: Siebel 1998: 11.¹³

Die Förderung des Niedriglohnssektors müsste dementsprechend mit weiteren Maßnahmen verknüpft werden, die preiswerte Alternativen zur Arbeit in den eigenen vier Wänden ermöglichen: Ausbau von Kinderbetreuung, Ganztagschulen, Förderung der Teilzeitarbeit, Abschaffung der Ladenöffnungszeiten, geringere Eintrittsbarrieren für Kleinanbieter von einfachen Pflege-, Haushalts- und Handwerksdiensten. Damit könnte nicht nur die Lücke in bezug auf geringqualifizierte weibliche Erwerbstätigkeit geschlossen werden; auch höher qualifizierte Frauen würden davon profitieren. Denn in Deutschland betrug der weibliche Anteil derjenigen, die das 1,66fache des Durchschnittseinkommens verdienen, 1994 nur 0,3% – in den USA sind es fast 20%.¹⁴ Kostengünstige Dienstleistungen, gekoppelt mit einer Reformierung der Besteuerung bei ‚Hausfrauenehen‘, könnten

einen wichtigen Anreiz für höher qualifizierte Frauen darstellen, stärker am Erwerbsleben teilzunehmen.

Was den Mangel an hochqualifizierten unternehmensbezogenen Dienste betrifft, so kommt außerdem der Modernisierung des Bildungssystems eine Schlüsselrolle zu. Die Stichwörter ‚Ausbildungskrise‘, ‚Facharbeitermangel‘ und ‚green card‘ verdeutlichen, dass die Bildungsinstitutionen dienstleistungsorientierte Qualifikationsansprüche derzeit nur unzureichend bedienen können (mehr dazu in Kap. 4). Hinzu kommt, dass auf die Erstausbildung kontinuierliche Weiterbildung aufgesattelt werden muss, um den häufig wechselnden Tätigkeitsanforderungen gerecht werden zu können (Stichwort ‚lebenslanges Lernen‘). Auch wenn Weiterbildungseinrichtungen stark zugenommen haben und die interne Weiterbildung in den Unternehmensstrategien eine immer größere Rolle spielt, sind die Maßnahmen in diesem Punkt noch zu willkürlich und punktuell, da sie häufig von der Motivation einzelner Mitarbeiter oder Unternehmen abhängen. Wer allerdings ausschließlich den Bildungssektor für den Mangel an anspruchsvollen Diensten verantwortlich machen will, übersieht, dass auch die deutsche Arbeits-

12 Freeman/Schettkat 2001, a.a.O.

13 Siebel, W. (1998): Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft und soziale Ausgrenzung, in: Sozialforschungsstelle Dortmund (Hg.): Mit der Sozialberichterstattung zur Innovativen Sozialgemeinde: Dokumentation der Veranstaltung am 19.12.1997 im Landesinstitut Sozialforschungsstelle in Dortmund-Eving, Dortmund: S. 9–17

14 Freeman/Schettkat 2001, a.a.O.

markt-, Wirtschafts-, Forschungs- und Technologiepolitik den Dienstleistungssektor lange Zeit als Betätigungsfeld vernachlässigt hat!

Auch wenn alle genannten Konzepte zur Ausweitung des Dienstleistungssektors Stolpersteine beinhalten, so sind viele doch zumindest einen *Versuch* der Anwendung wert. In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage auf, warum sich Deutschland mit konkreten Maßnahmen so schwer tut. Anscheinend hat das institutionelle Arrangement des Industrialismus hier eine besonders nachhaltige Macht- und Interessenstruktur mit entsprechenden Leitbildern und Deutungsmustern geschaffen, die nur schwer aufzubrechen ist. Baethge fasst den Sachverhalt dieser Blockade folgendermaßen zusammen:

„Die positiven Erfahrungen und Sicherheiten mit dem industriegesellschaftlichen Modell wirken in Deutschland nach, und alle institutionellen und personellen Akteure haben ihre Handlungskonzepte entlang den vorgestanzten Mustern des Industrialismus ausgebildet. Dies gilt für die großen Tarifparteien ebenso wie für die Organisationen der sozialen Sicherung und der Arbeitsmarktregrulation.“¹⁵

Dabei fügt er hinzu, dass wohl niemand ernsthaft an der Abschaffung des institutionellen Arrangements interessiert ist. Entsprechende Maßnahmen zur Ausweitung des Dienstleistungssektors werden aber nur greifen können, wenn es ein Stück weit aufgebrochen und an die neuen Realitäten angepasst wird.

Ziehen wir ein erstes Fazit: Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Beschäftigungsimpulse nur durch eine Ausweitung des Dienstleistungssektors zu erwarten sind, da in der verarbeitenden Industrie (von einigen aufstrebenden Industriesektoren abgesehen) von einem weiteren Verlust an Arbeitsplätzen auszugehen ist. Die detaillierte Betrachtung zeigt außerdem, dass der ‚Hoffnungsträger‘ Dienstleistungssektor aufgrund seiner Heterogenität differenziert betrachtet werden muss: Eher negativ fällt die Entwicklung bei den distributiven und staatlichen Diensten aus; beeindruckende Wachstumsraten weisen hingegen die unternehmens- und personenbezogenen (und hierunter insbesondere die sozialen) Dienstleistungen auf. Diese Entwicklung weist darauf hin, dass die beiden Funktio-

nen des Dienstleistungssektors – Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung der Lebensqualität – in den letzten Jahrzehnten erheblich an Gewicht gewonnen haben, wobei der wirtschaftliche Strukturwandel, die demographische Entwicklung, Individualisierungstendenzen und das steigende Wohlfahrtsniveau als treibende Faktoren anzusehen sind.

Die beeindruckende Beschäftigungsbilanz dieser Dienstleistungsfelder kann jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass die Jobmaschine Dienstleistung kein Selbstläufer ist. Insbesondere der internationale Vergleich verdeutlicht, dass der bundesdeutsche Dienstleistungssektor Defizite im Bereich der unternehmens- und personenbezogenen Dienste aufweist. Als Ursache gilt die spezifisch deutsche Ausgestaltung des industriellen Arrangements, die sich in der Vergangenheit zwar als sehr erfolgreich erwiesen hat, gegenwärtig aber den Ausbau des Dienstleistungssektors blockiert. Dass die gezielte Gestaltung des Sektors eine ernstzunehmende Herausforderung darstellt, wird auch in den folgenden Abschnitten deutlich werden. Denn mit dem Wandel der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfährt der Dienstleistungssektor eine beschleunigte Entwicklungsdynamik, die nachhaltige Spuren in seinen Strukturen und Merkmalen hinterlässt.

3. Die Entwicklung des Dienstleistungssektors im wirtschaftlichen Wandel

Seit einigen Jahren lassen sich in der Ökonomie fundamentale Wandlungsprozesse beobachten: Die zunehmende internationale Verflechtung und der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien führen nicht nur zu einer Beschleunigung der Innovations- und Wertschöpfungsprozesse, sondern auch zu einem Umbau der Unternehmensstrukturen und zu einem neuen Arbeits- und Mitbestimmungsverständnis. Unklar ist jedoch, welche Begriffe und Ansätze angemessen sind, um die Veränderungen im Wirtschaftsgeschehen hinreichend zu kennzeichnen. Als Bezeichnung hat sich mittlerweile der Begriff der *New Economy* durchgesetzt, der in den letzten Monaten eine zweifelhafte Karriere durchlaufen hat. In einer (kritischen) Auseinandersetzung mit diesem Begriff

15 Baethge, M. (2000): Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit, in: SOFI-Mitteilungen 28/2000, S. 10

sollen in den folgenden Abschnitten zunächst die wesentlichen Kennzeichen des wirtschaftlichen Wandels skizziert werden, bevor auf die Auswirkungen im Dienstleistungssektor eingegangen wird.

3.1 Von der *Old* zur *New* zur *Next Economy*

Eine eindeutige Definition der *New Economy* geschweige denn eine Theorie existiert bislang nicht – die meisten Wissenschaftler fassen den Begriff als ein Konglomerat mehr oder weniger belegbarer empirischer Beobachtungen zur konjunkturellen Entwicklung auf, wie sie insbesondere in den Vereinigten Staaten zu beobachten sind. In enger Abgrenzung nähert man sich der *New Economy* über ihre spezifischen Akteure und Güter. Charakteristisches Kennzeichen der Akteure ist, dass es sich um Unternehmen handelt, die vornehmlich am Neuen Markt oder *Nasdaq* gehandelt werden. Dazu gehört eine Vielzahl an kleinen Unternehmen und *Start-Ups*, die häufig über Wagniskapital finanziert werden, sowie einige große Unternehmen der *Old Economy* (z.B. Bertelsmann), die auf dem Weltmarkt tätig sind. Dem äußerst unterschiedlichen Tätigkeitsspektrum dieser Unternehmen ist erstens der ‚innovative‘ Charakter gemeinsam und zweitens der starke Bezug auf Neue Medien. Als typische Tätigkeitsfelder wären Informations- und Kommunikationstechnologien, Unterhaltung, Freizeit, Tourismus, Ingenieursdienste, neue Materialien, neue Energietechnologien, neue Produktionsverfahren, Gentechnologie, Gesundheit und spezialisierende Ausbildung anzuführen.¹⁶

Diese kurze Aufzählung unterstreicht, dass das Tätigkeitsspektrum der *New Economy* enge Überschneidungen zu den wachstumsträchtigen Feldern des Dienstleistungssektors aufweist. Deutlich wird außerdem, dass die *Informations- und Kommunikationstechnologie* der Dreh- und Angelpunkt der *New Economy* darstellt, und dies in doppelter Hinsicht: So ist als tragender Faktor des konjunkturellen Aufschwungs erstens das Wachstum im IT-Sektor selber anzusehen, wo-

bei sich die Sparten Internet, Multimedia, Softwareentwicklungen und damit verbundene Dienstleistungen als besonders dynamisch und vielversprechend erweisen. Und zweitens sind die *spill-over*-Effekte der Neuen Medien ein nicht zu unterschätzender Faktor, denn sie ermöglichen nicht nur eine Beschleunigung der Leistungsprozesse, sondern begünstigt auch Organisationsentwicklung und Vernetzungsprozesse sowie neue kundenspezifisch zugeschnittene Güter. Die Entwicklung von der *Old* zur *New Economy* schlägt sich in dieser Abgrenzung also vor allem in einem Wandel der Anbieter- und Leistungsmerkmale nieder. Die zentralen Akteure sind kleine, in innovativen Feldern tätige Unternehmen, die – häufig flankiert von *global players* – auf dem Weltmarkt tätig sind. Unter Leistungsaspekten ist vor allem eine zunehmende Durchsetzung des wirtschaftlichen Geschehens mit Neuen Medien charakteristisch, die den Leistungsprozess beschleunigen und Güter und Dienste diversifizieren. Der Anspruch dieser Definition, die bislang vor allem den europäischen und auch deutschen Diskurs prägte, ist noch verhältnismäßig bescheiden, denn sie proklamiert im Grunde noch keinen erkennbaren Bruch mit den Gesetzmäßigkeiten der *Old Economy*.

Dies ist anders in der *weiten Abgrenzung*, die im amerikanischen Diskurs eine wichtige Rolle spielt. Sie geht davon aus, dass die Regeln der traditionellen Ökonomie durch *dot.com* außer Kraft gesetzt werden.¹⁷ Denn durch den beschleunigten technischen Fortschritt, d.h. durch den Einsatz Neuer Medien, können auf der Angebotsseite *dauerhaft* hohe Produktivitätsfortschritte erzielt werden. Dadurch werden die Lohnstückkosten konstant gehalten, was zu einem Beschäftigungsanstieg bei gleichzeitiger Dämpfung von Inflationstendenzen führt. Im Gegensatz zur *Old Economy*, die durch das Auf und Ab der Konjunktur gekennzeichnet war, bleibt das Wachstum in der *New Economy* konstant, größere konjunkturelle Schwankungen gehören der Vergangenheit an. Die *New Economy* präsentiert sich in dieser Abgrenzung als neue Wirtschaftsära und kann als ökonomisches Pendant zu diversen soziologischen Konzepten gesellschaftlichen Wandels gesehen werden (Dienst-

16 Vgl. Huber, J. (2000): Die „Neue Wirtschaft“ und ihre Konsequenzen für Staat und Regierung. Dialog Wirtschaftspolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, verf. Ms., Universität Halle an der Saale

17 Vgl. Stierle, M.H. (2000): New Economy – Wunschtraum oder Realität?, in: WIRTSCHAFTSDIENST 2000/IX

leistungsgesellschaft, Wissens- und Informationsgesellschaft, globalisierte Gesellschaft).

Besonders eng ist der Zusammenhang zwischen der *New Economy* und der *Wissens- und Informationsgesellschaft*. Bereits Bell hatte 1973 das theoretische Wissen als ‚axiales Prinzip‘ der postindustriellen Gesellschaft definiert, also als Leitprinzip und Motor gesellschaftlichen Wandels.¹⁸ Seine herausragende Bedeutung leitet sich aus dem Bedürfnis nach sozialer Kontrolle, Planung und Prognose ab – mit anderen Worten: Wissen ist die grundlegende Basis für die Steuerung und Gestaltung der Gesellschaft. Informationstechnologien stellen in diesem Kontext optimale strategische Instrumente dar, um Wissen zu strukturieren und wirtschaftliche und politische Planungs- und Entscheidungsprozesse zu rationalisieren. In der *New Economy* kommt dem Wissen eine ebenso große Bedeutung zu, wenn auch die Begründung eine andere ist: erstens ökonomischer statt soziologischer Natur, zweitens nicht auf die Steuerung gesellschaftlicher Prozesse bezogen. Wissen fungiert in der Neuen Wirtschaft als *Basisressource*, die sich im Gegensatz zu den Rohstoffen der *Old Economy* (Arbeit, Kapital und Umwelt) durch ihren Einsatz nicht verbraucht, sondern im Gegenteil vermehrt und ein anhaltendes Wirtschaftswachstum hervorruft, bei dem gleichzeitig Arbeitslosigkeit gesenkt und Inflationstendenzen gedämpft werden.¹⁹ Als *Basisinnovationen* korrespondieren hier die Informations- und Kommunikationstechnologien, die Wertschöpfungsprozesse auf neue, effizientere Grundlagen stellen und den Übergang von der einfach modernisierten Industriegesellschaft zu einer weitergehend modernisierten Wissenschafts- und Technologiesellschaft einleiten.

Ob eine Wirtschaft tatsächlich ohne Konjunkturzyklen denkbar ist, ist natürlich eine höchst umstrittene These. Dekliniert man die zentralen Indikatoren für die *New Economy* durch, sind allenfalls die USA eine Nation der neuen Wirtschaftsära. Der dortige Konjunkturaufschwung dauert nun schon ein Jahrzehnt und gilt – wenn er auch im historischen Vergleich nicht allzu

hoch ist – als der längste seit dem zweiten Weltkrieg. Das Bruttoinlandsprodukt ist seit 1991 im Durchschnitt um 3,5 Prozent gewachsen; in Europa hingegen betrug das Wachstum in der gleichen Periode dagegen nur zweimal mehr als 3 Prozent. Besonders beeindruckend ist die amerikanische Beschäftigungsbilanz: 1999 lag die Zahl der Beschäftigten mit 135,2 Mio. um 17,2 Mio. höher als 1991 – also eine Wachstumsrate von rund 15%! In der EU hingegen betrug die Wachstumsrate im gleichen Zeitraum knapp 1 % (1991: 151,6 Mio., 1999: 152,6 Mio.).²⁰

Auf den ersten Blick scheinen die USA also tatsächlich die Vorreiter der neuen Wirtschaftsära zu sein. Skeptiker wiesen allerdings immer wieder darauf hin, dass es sich hierbei lediglich um eine langanhaltende Konjunkturphase handle; mit Blick auf die Aktienbewertungen könne auch eine spekulative Blase nicht ausgeschlossen werden. Genau dieser Eindruck bestätigt sich durch die vermehrten Einbrüche der jüngsten Vergangenheit. Offensichtlich ist die *New Economy* fragiler als ihre Verfechter annahmen und die Zwischenbilanz fällt nach dem euphorischen letzten Jahr sehr ernüchternd aus: „War alles nur schöne Theorie?“ so fragte DIE ZEIT und führte aus:

„Ende 1999 krönte das amerikanische Magazin Time Jeff Bezos, den Amazon.com-Gründer und bekanntesten Protagonisten der *New Economy*, zum ‚Mann des Jahres‘ (...) Heute, gerade sieben Monate später, ist Amazons Aktie 70 Prozent weniger wert als auf ihrem Höchststand. Mittlerweile wird sogar das Überleben des Protagonisten infrage gestellt. Ende einer Ära – nur fünf Jahre nach ihrem Beginn?“²¹

Derartige Beispiele sind mittlerweile Legion und bescheren der *New Economy* gegenwärtig einen eher unsoliden Ruf. Nüchterne Beobachter werfen ein, dass im Wust innovativer, aber weltmarktinkompetenter Jungunternehmer allmählich die notwendige Differenzierung einsetze und sich die Spreu vom Weizen trenne. Im Zuge dieser Entwicklung gelingt auch den Unternehmen der *Old Economy* eine neue Profilierung. Denn auch sie haben mittlerweile die Spielregeln des neuen Marktes begriffen (Einsatz Neuer Medien, flache Hierarchien, kleine Betriebsgrößen,

18 Bell, Daniel (1985): Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt

19 Vgl. Fabel, O./Miehe-Nordmeyer, G./Wahrenburg, M. (2000): New Economy. Dialog Wirtschaftspolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, verf. Ms., Universität Konstanz

20 Hufschmid, J. (2000): New Economy in den USA, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 12/00, S. 1258-1262

21 DIE ZEIT (2000): Zu schön, um wahr zu sein. Die These von der revolutionären Wirkung der New Economy gerät ins Wanken. 29/00

Stichwort I.1:
„Kryptische Kürzel“

New Economy

zählt zu den Begriffen, unter denen fast jeder etwas anderes versteht. Volkswirte benutzen ihn, um neue ökonomische Regeln zu beschreiben. Sie vermuten beispielsweise, dass in der *New Economy* inflationsfreies Wachstum möglich sein könnte. Betriebswirte beziehen sich meist auf neue Geschäftsmodelle, wenn sie von der *New Economy* sprechen. Oft sind auch nur die jungen Internet-Firmen gemeint, wenn dieser Begriff fällt. Das freilich führt inzwischen zur Konfusion, weil nun auch Konzerne aus der sogenannten *Old Economy* einsteigen. Alle gemeinsam, so die Protagonisten, werden sich demnächst in der *Next Economy* wiederfinden

Brick-and-Mortar-

Unternehmen heißen jene Traditionskonzerne, die bislang noch nicht den Sprung ins Internet wagten.

Click-and-Mortar-

Unternehmen kombinieren hingegen bereits ihr klassisches Geschäft mit dem Netz

Start-Ups

sind neu gegründete Unternehmen, die im Zusammenhang mit dem Internet auch Dotcoms genannt werden, weil ihre Netzadresse immer mit einem Punkt endet, dem dann zum Beispiel ein *com* für ein Unternehmen in den USA oder ein *de* für Deutschland folgt.

Venture-Capital (VC)-

Unternehmen sammeln Wagniskapital ein, um es den jungen Einsteigern zur Verfügung zu stellen und ihnen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

E-Business

ist der Oberbegriff für Geschäfte aller Art im Internet, denen eine große Zukunft prophezeit wird.

E-Commerce

bezeichnet in der Regel nur den elektronischen Handel via Mausclick.

B2C

meint *Business to Consumer* und bezeichnet nichts anderes als den elektronischen Handel mit den Verbrauchern. Typische Beispiele sind die vielen Kaufhäuser im Netz

B2B

ist die Abkürzung von *Business to Business* und beschreibt den elektronischen Handel zwischen den Unternehmen, der sich in der Regel auf den digitalen Marktplätzen vollzieht.

B2N

ist die jüngste Wortschöpfung in den Kreisen jener, die zweifeln, ob die neuen Geschäftsmodelle überhaupt funktionieren. *Business to Nobody* lautet die ketzerische Langform.

Quelle: DIE ZEIT 46/00.

flexible Arbeitszeiten), aber im Vergleich zu den Protagonisten der *New Economy* verfügen sie über bessere Infrastrukturen, Logistikerfahrungen, breite Kundenstämme und eben oft auch über einen auf dem Markt etablierten Namen. Offensichtlich nähern sich die Akteure der *Old* und *New Economy* einander an, woraus DIE ZEIT folgert: „Alle gemeinsam (...) werden sich demnächst in der *Next Economy* wiederfinden.“²²

Der Begriff der *Next Economy* hat einen weitaus bescheideneren Anspruch – weder proklamiert er ewig währendes Wirtschaftswachstum, noch begrenzt er den wirtschaftlichen Wandel auf wenige exklusive Akteure. Kennzeichnendes Merkmal ist vielmehr, dass die Neuen Medien gleichsam *Old* und *New Economy* durchdringen und dadurch das Wirtschaftsgeschehen auf neue Grundlagen stellen. Welchen Begriff man letzten Endes auch präferieren mag (in dieser Studie wird der Begriff der *New Economy* im Sinne

der *Next Economy* verwendet), unbestritten ist, dass der wirtschaftliche Wandel mit fundamentalen Veränderungen einher geht, die massiven Gestaltungs- und Reformbedarf aufwerfen:

- So ist eine *Internationalisierung des Humankapitals* zu beobachten, die einen Wettbewerbsdruck auf die Nationalstaaten hinsichtlich Lohnnebenkosten und Standortbedingungen erzeugt. Im Kampf um ausländische Investitionen geraten hochregulierte Industrienationen ins Abseits und konkurrieren mit Billiglohnländern aus der zweiten und dritten Welt.
- Hinzu kommt eine *Aushöhlung nationalstaatlicher Kompetenzen*, die sich auf die regionale und supranationale Ebene verlagern. Auf regionaler Ebene geht es vor allem um die Entwicklung innovativer Standortbedingungen (z. B. Bildung), auf supranationaler Ebene hingegen um die Abstimmung über soziale und ökologische (Mindest-)Standards.
- *Wissen wird zur Basisressource* und stellt Bildungsinstitutionen, Unternehmen und Be-

²² DIE ZEIT (2000): Klick – und weg. Start-ups im Internet mischen die gesamte Wirtschaft auf. Doch nun frißt die *New Economy* ihre Kinder. 46/00

schäftigte vor neue Herausforderungen. Moderne Didaktikkonzepte und Curricula, ‚lebenslanges Lernen‘ und unternehmensinternes Wissensmanagement sind somit entscheidende Faktoren für den wirtschaftlichen und beruflichen Erfolg.

- Es kommt zu einer *Deregulierung der institutionellen Mitbestimmung*: Individuell ausgehandelte Arbeitsverträge, basierend auf Firmenanteilen, Aktienoptionen und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen ersetzen die klassischen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen.
- Weiterhin zeichnet sich eine *Erosion des Normalarbeitsverhältnisses* ab: Die Grenzen zwischen Kapital und Arbeit, bzw. selbständiger und unselbständiger Arbeit verwischen, Arbeitsbedingungen (Zeit, Ort) flexibilisieren sich ebenso wie die Berufsbiographien.
- Die Veränderungen im Wirtschaftsgeschehen implizieren schließlich einen *Umbau des Sozialstaates*. Mit der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, der Aushöhlung nationalstaatlicher Kompetenzen und der Deregulierung der Interessensvertretung gerät auch die Basis der klassischen sozialen Sicherungssysteme unter Druck.

Diese Aufzählung macht deutlich, dass die *New Economy* (auch in ihrer abgeschwächten Version) offensichtlich an den Grundlagen der Institutionen nagt, die um den traditionellen Industriestaat herum errichtet wurden. Der Reformdruck wird daher auch in Zukunft nicht weichen. Oder wie ein Beobachter formulierte: „Der Neue Markt kracht. Aber die Revolution der Ökonomie geht weiter. Und: Reformer werden weiterhin gebraucht.“²³

3.2 Auswirkungen auf den Dienstleistungssektor

Mit der *New Economy* gehen Veränderungen im Wirtschaftsgeschehen einher, die auch in den Struktur-, Leistungs- und Prozessmerkmalen des Dienstleistungssektors deutliche Spuren hinterlassen. Direkte Auswirkungen lassen sich im Bereich der produktionsbezogenen, der distributiven Dienste und der öffentlichen Dienste be-

obachten; im Bereich der personenbezogenen Dienste sind die Zusammenhänge zwar erst auf den zweiten Blick ersichtlich, haben aber trotzdem nachhaltige Auswirkungen.

Ein wichtiges Merkmal der Neuen Wirtschaft ist die Beschleunigung der *Innovationszyklen*. Dadurch erfährt die Leistungssteigerung entsprechender produktionsbezogener Dienstleistungen eine starke strategische Bedeutung, beispielsweise Forschung und Entwicklung, Produktdesign und Softwareentwicklung. Einen besonders wichtigen Innovationsfaktor stellt in diesem Zusammenhang die ‚intelligente‘ Verknüpfung von Gütern und Diensten dar: Ein Produkt wird als Paket aus physischem Produkt und darauf bezogenen Dienstleistungen angeboten und vermarktet (z.B. Auto mit Wartung, Versicherung, Leasing, Software-Updates, etc.). Die steigende Bedeutung der Innovationsfähigkeit setzt des Weiteren auch die öffentlichen Dienste unter Druck, die die Rahmenbedingungen für Innovation bereitstellen oder verbessern (z.B. kommunale Wirtschaftsförderungen, Stadt- und Flächenplanung, Bildungseinrichtungen).

Ein weiteres kennzeichnendes Merkmal ist, dass sich Unternehmen unabhängig von ihrer Größe innerhalb kürzester Zeit dem *internationalen Wettbewerb* stellen müssen. Dies impliziert erstens einen erhöhten unmittelbaren Finanzierungsbedarf und setzt entsprechend leistungsfähige Finanzdienstleister voraus. Zweitens steigen damit auch die rechtlichen Verflechtungen an, was wiederum einen erhöhten Bedarf nach Rechts- und Steuerberatungen nach sich zieht, die auf internationale Märkte spezialisiert sind. Und drittens gewinnen die technikgestützten Dienste aus den Feldern Handel, Transport und Kommunikation an strategischer Bedeutung, denn die Teilnahme am Weltmarkt erfordert kompetente Marketing- und Logistikdienstleistungen, insbesondere an der Schnittstelle zwischen *E-Commerce* und Logistik.

Mit der *New Economy* geht außerdem eine stärkere *Diversifizierung der Kundenbedürfnisse* einher. Für die Unternehmen wird es daher nicht nur darauf ankommen, Produkte und Dienste kundengerecht und preisgünstig zu entwickeln, sondern auch Transparenz und Erreichbarkeit zu gewährleisten. *E-Commerce* und die schnelle Verfügbarkeit von Produkt- und Preisinformationen stellen die etablierten Vertriebs- und Lo-

23 DIE ZEIT (2001): Die New Economy lebt. 03/01

gistiknetzwerke in Frage und steigern den Preiswettbewerb sowie die Geschwindigkeit von Produktzyklen. Beratungsdienste, sei es in Form unternehmensinterner Bereiche, eigenständiger Anbieter oder auch Verbraucherzentralen werden in dem Maße an Bedeutung zunehmen, wie die Produkt- und Dienstpalette anwächst. Dabei wird der Entwicklung kombinierbarer Angebotsmodule sowie interaktiven Beratungsleistungen via Internet eine besondere Bedeutung zukommen (z.B. im Computervertrieb oder bei Finanz- und Versicherungsdienstleistungen).

Schließlich ist anzumerken, dass die *Unternehmensstrukturen* und die Beziehungen zwischen den Unternehmen einem Wandel unterworfen sind. Die Beschleunigung der Innovationszyklen und die Diversifizierung der Kundenwünsche erfordern überschaubare teamartige Unternehmensstrukturen, die sich durch ganzheitliche Aufgabenbereiche und kooperative Führungsstile auszeichnen. Gleichzeitig wird die Netzworlbildung zwischen Unternehmen zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor: Es bilden sich zunehmend Verbünde aus Systemführern, Systemlieferanten und Zulieferern, die häufig als virtuelle netzbasierte Firmen konstituiert sind und oft nur für den Zyklus des jeweiligen Produktes bestehen. Dieser Wandel geht mit einem steigenden Bedarf nach Unternehmensberatungen einher, die sich auf die Optimierung der Organisationsstrukturen und der *human resources* (Personalentwicklung etc.) spezialisieren. Ebenso steigt die Nachfrage nach ‚Moderatoren‘ (z.B. Wirtschaftsförderungen), die Netzworlbildungen initiieren und betreuen können.

Diese unvollständige Aufzählung muss an dieser Stelle ausreichen, um die Veränderungen zu skizzieren, die durch die *New Economy* im Bereich der produktionsbezogenen und distributiven Dienste verursacht werden. Deutlich ist einerseits, dass diese Felder im Zuge des gesamtwirtschaftlichen Wandels eine rasante Nachfragesteigerung zu verzeichnen haben, da sie entscheidend auf die Wettbewerbsposition von Unternehmen Einfluss nehmen können. Andererseits geraten die Anbieter entsprechender Dienste aber auch unter ‚Modernisierungsdruck‘, denn die *New Economy* geht mit gesteigerten Leistungsanforderungen einher, die neue Wege in Angebotsgestaltung und Leistungserbringung erforderlich machen. Auch hier zeichnet sich ab,

dass die weitere Entwicklung des Dienstleistungssektors zwar viele neue Wachstums- und Beschäftigungsoptionen birgt, deren Erschließung aber ein gehöriges Maß an Innovationsfreude und Veränderungsbereitschaft erfordert.

Dies gilt im übrigen nicht nur für die ‚harten‘ Dienste in den Bereichen Handel, Banken und Versicherung oder im informationstechnischen Sektor: Auch die personenbezogenen Dienstleistungen bleiben von dem Wandel des gesamtwirtschaftlichen Kontextes nicht unberührt. Direkte Auswirkungen lassen sich im *Bildungssektor* beobachten. Denn der Dreh- und Angelpunkt der *New Economy* ist Wissen, konkreter die Produktion, Verarbeitung und Verteilung von Information mittels Neuer Medien. Daher ergeben sich auch neue Herausforderungen für die sekundären und tertiären Bildungsinstitutionen, das System der beruflichen Bildung und die betriebliche Weiterbildung. Besonders dringend ist die Reformierung der Ausbildungs- und Studiengänge: Da sich Tätigkeitsfelder und -inhalte in der *New Economy* schnell wandeln, wird es darauf ankommen, breite Grundlagenkenntnisse mit praktischer Erfahrung zu vermitteln – um einerseits die Durchlässigkeit zwischen einzelnen Tätigkeitsfeldern zu steigern (was gerade bei ‚einfachen Diensten‘ eine wichtige Voraussetzung für berufliche Mobilität und Aufstiegschancen ist), andererseits die Ausbildung spezialisierter und -diversifizierter Qualifikationen zu ermöglichen (um z.B. die Wettbewerbsfähigkeit bei unternehmensbezogenen Diensten zu steigern). Der Vermittlung informations- und kommunikationstechnischer Kompetenzen kommt dabei natürlich eine Schlüsselstellung zu, gefragt sind aber ebenso ausgeprägte soziale, organisatorische und ‚unternehmerische‘ Fähigkeiten.

Ein weiterer wichtiger Träger der Neuen Wirtschaft ist der Bereich der *konsumbezogenen Dienste*. Die Anhebung des Wohlstandsniveaus und die zunehmende Ausweitung der Freizeit haben in den modernen Gesellschaften dazu geführt, dass sich die Angebotspalette in den Bereichen Sport, Hobby, Unterhaltung und Tourismus stetig ausgeweitet und ausdifferenziert hat. Einige dieser Dienste sind in dem Sinne nicht *New-Economy-tauglich*, als sie dem lokalen Kontext verhaftet bleiben (man denke an das klassische Dienstleistungsbeispiel ‚Haare schneiden‘). Bei

vielen anderen Diensten ist dies jedoch nicht der Fall. Die Beispiele *Napster* und *amazon.de* veranschaulichen, dass Freizeit, Unterhaltung und Kultur längst eine globale Angelegenheit geworden sind. Auch hier leisten die Neuen Medien wichtige Dienste: Sie ermöglichen nicht nur die Teilhabe an Freizeitevents, die an weit entfernten Orten vonstattengehen, sondern sind auch bei der Erstellung von kundenspezifisch zugeschnittenen Freizeit-„Paketen“ behilflich, indem sie die Angebote unterschiedlicher Dienstleister bündeln.

Bleiben schließlich die sozialen Dienste und der Gesundheitssektor. Unter negativen Vorzeichen zeigt sich der Einfluss der Neuen Wirtschaft zunächst einmal darin, dass sie die „Krise des Sozialstaates“ verschärft und einen gewaltigen Modernisierungsdruck auf organisatorischer und finanzieller Ebene erzeugt. Dabei wird es nicht nur darum gehen, soziale Dienste effizienter und ressourcenschonender zu erbringen, um den deutschen Standort zu entlasten. Unter qualitativen Gesichtspunkten muss sich das Leistungsangebot des Sektors an die pluralen Bedürfnisse moderner Gesellschaften anpassen, um seiner entscheidenden Funktion – Steigerung der Lebensqualität – auch weiterhin gerecht werden zu können.

Der Einfluss der *New Economy* zeigt sich des Weiteren darin, dass Neue Medien auch in diesem Sektor Einzug gehalten haben. Früher wurde hier von einer starken Technikresistenz ausgegangen, da die Beziehung zwischen Klient und Anbieter besonders intensiv und der lokale Bezug besonders hoch ist. Anwendungsmöglichkeiten wie Telemedizin, „virtuelle Altenheime“ oder Internetseelsorge setzen jedoch genau an dieser zwischenmenschlichen Dimension an und bewirken eine räumliche und zeitliche Entkopplung zwischen Klient und Dienstleister, mit anderen Worten: Sie brechen das *uno-actu*-Prinzip auf. Dies bewirkt einerseits, dass sich in diesem Feld auch Rationalisierungsspielräume eröffnen. Die Arbeitsintensität des Sektors nimmt ab und es kann nicht mehr automatisch davon ausgegangen werden, dass eine Steigerung der Nachfrage auch automatisch eine Steigerung der Beschäftigungszahlen nach sich zieht. Andererseits ermöglichen Neue Medien aber auch die Gestaltung neuer bedarfsgerechter Angebote und nehmen daher eine Schlüsselposition bei der

Modernisierung des Sozial- und Gesundheitssektors ein. Durch entsprechende Technik können zum Beispiel Zweitdiagnosen durch Ärzte im Ausland zeitsparender und weniger umständlich vonstattengehen, oder die medizinische Nachsorge bei Operationen kann zu Hause erfolgen.

4. Schlussfolgerungen und Gestaltungsherausforderungen

Insgesamt zeigt sich, dass der Dienstleistungssektor im Zuge der *New Economy* massive Veränderungen erfährt. Besonders deutlich sind diese Auswirkungen im Bereich der „harten“ Dienstleistungen. Da diese entscheidende Beiträge zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit leisten können, werden sie im Zuge der *New Economy* verstärkt nachgefragt. Damit nimmt aber auch der Modernisierungsdruck in Bezug auf Angebotsgestaltung, Qualifizierung und Unternehmensstrukturen zu. Im Bereich der personenbezogenen Dienste hält die *New Economy* insbesondere über den verstärkten Einsatz Neuer Medien Einzug. Diese eröffnen einerseits neue Spielräume bei der bedarfsgerechten Angebotsgestaltung, steigern aber auch die Rationalisierungspotentiale.

Deutlich wird des Weiteren, dass Dienstleistungen zwar eine zunehmend globale Dimension innewohnt, dadurch aber die Bedeutung des lokalen Kontextes nicht abnimmt. Dies bezieht sich insbesondere auf die Gestaltung der sog. weichen Standortfaktoren, die in der *New Economy* zu wichtigen Wettbewerbsparametern geworden sind (Bildung, Netzwerk-, Technologiemanagement). Die Regionalforschung hat in den letzten Jahren mit einer Fülle an beeindruckenden Beispielen aufgewartet, in denen Regionen ihre lokale Wirtschaft beim Aufbruch in die globalen Märkte flankierten, indem sie auf diese Faktoren Einfluss nahmen. Noch deutlicher ist der lokale Bezug bei den personenbezogenen Dienstleistungen. Zwar tragen soziale Gemeinschaften mittlerweile auch deutlich globale Züge (*Chatrooms* u.ä.), nichtsdestotrotz ist die lokale Ebene nach wie vor entscheidend für die Bildung der Gemeinschaften, die von personenbezogenen Diensten profitieren. Für die weitere Entwicklung der personenbezogenen Dienste wird es daher auch darauf ankommen, das Ver-

hältnis von Globalität und Lokalität so auszubalancieren, dass einerseits eine möglichst große Reichweite bei der Erbringung der Dienstleistungen erzielt wird, andererseits aber auch die spezifischen Merkmale vor Ort berücksichtigt werden können.

In der *New Economy* stellt sich auch die Frage nach den Beschäftigungsimpulsen neu. Denn mehr denn je wird deutlich, dass der Dienstleistungssektor kein Auffangbecken darstellt, der Beschäftigungspotentiale gleichsam automatisch realisiert. Der massive Einsatz Neuer Medien und die zunehmend globale Dimension von Dienstleistungen führen vielmehr zu einer ‚Entmystifizierung‘ des Sektors: Sie steigern zwar einerseits seine strategische Bedeutung hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität, eröffnen andererseits aber auch Rationalisierungsspielräume und machen den Sektor anfällig für Modernisierungsdefizite. Unter diesen Vorzeichen werden gezielte Strategien und Bemühungen erforderlich sein, um eine gleichzeitig bedarfs- und beschäftigungsgerechte Entwicklung des Sektors zu fördern.

Vor diesem Hintergrund müssen insbesondere folgende Gestaltungsherausforderungen intensiv diskutiert werden:

- Wie und unter welchen Voraussetzungen können Dienstleistungen die *Wettbewerbsfähigkeit* in der *New Economy* steigern? Welche Dienstleistungen sind geeignet, Innovationspotentiale zu fördern und umzusetzen? Wie muss ein wettbewerbsfreundlicher Bildungssektor gestaltet sein? Welche Maßnahmen tragen zur Förderung der Gründerkultur bei? Mit diesen Aspekten beschäftigen sich insbesondere Kap. IV (Bildung) und Kap. III (Gründungsgeschehen).
- Wie und unter welchen Voraussetzungen können Dienstleistungen die *Lebensqualität* in

der *New Economy* steigern? Welche Angebote im Freizeit-, Sozial- und Gesundheitssektor können den diversifizierten Lebensstilen und Berufsbiographien gerecht werden? Welchen Herausforderungen ergeben sich in den sozialen Sicherungssystemen, um die Finanzierung und Qualität von Diensten zu gewährleisten? Diese Fragen werden insbesondere in Kap. V (Tourismus) und Kap. VI (Sozial- und Gesundheitssektor) aufgegriffen.

- Wie kann *Technik* die Qualität von Dienstleistungen verbessern? Welche Technologien spielen in einzelnen Dienstleistungsfeldern eine besondere Rolle? Wie kann Technik zur Entwicklung von Angebotsmodulen beitragen? Wo liegen die Grenzen und Defizite des Technikeinsatzes und welche Implikationen ergeben sich daraus für die Akteure der Technologieentwicklung? Kap. II (Handel) sowie Kap. VIII (Dienstleistungspolitik) diskutieren diese Aspekte.
- Wie muss die *Interessensvertretung* auf betrieblicher und tariflicher Ebene gestaltet sein, um den veränderten Arbeits- und Berufsrealitäten gerecht zu werden? Welche Strategien der *Organisationsentwicklung* lassen sich im Dienstleistungssektor beobachten und wie verändern sich Führungsstile, Tätigkeitsprofile und Arbeitskultur? Dies ist Thema in Kap. VII (Interessensvertretung).
- Wie könnten die Grundzüge einer ‚*Dienstleistungspolitik*‘ in einer globalisierten Wirtschaft aussehen? Auf welchen Leitbildern müsste eine dienstleistungsorientierte Politik basieren und welche Implikationen hätte dies für die Wirtschafts-, Sozial-, Beschäftigungs- und Technologiepolitik? Diese Fragen sind Schwerpunkt des letzten Kapitels (Dienstleistungspolitik).

II.

WIRD DER KUNDE JETZT KÖNIG?

BESSERE DIENSTLEISTUNGEN DURCH DIE DIGITALISIERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

EVA **BERTRAM**

1. Einleitung	35
1.1 Verquickung von Produkt und Dienstleistung	36
1.2 Die Rolle der IuK-Technologien	37
2. Digitalisierung der Wertschöpfung	38
2.1 IuK in der Güterproduktion	39
2.2 IuK bei den Beschaffungs- und Vertriebswegen	43
2.3 IuK im Handel	46
3. Die digitalisierte Wertschöpfungskette macht den Kunden zum König	51

1. Einleitung

Die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der *New Economy* – und hier vor allem die Informatisierung¹ haben beträchtliche Auswirkungen auf die unternehmensnahen und distributiven Dienste, und damit auf die gesamte Wertschöpfungskette. Die unternehmensnahen Dienste haben hier – vor allem auch durch die Technisierung – einen Zuwachs und eine Qualitätssteigerung erfahren. Bedingt durch den größer werdenden (globalen) Konkurrenzdruck kann Wettbewerbsfähigkeit nur dann gewährleistet werden, wenn Produkte und Dienstleistungen schnell und flexibel an die Marktgegebenheiten angepasst werden können, dadurch steigen die Tätigkeiten in Forschung und Entwicklung. Um sich profilieren zu können, werden ganzheitliche Angebote konzipiert, Produkte und Dienste verknüpft. Dadurch besteht auch erhöhter Bedarf an Beratungstätigkeiten, Marketing und Vertrieb.

Im Handel hingegen ist die Entwicklung ambivalent verlaufen. Zum einen ist hier der Trend der Erlebnisorientierung der Kunden zu nennen. Dies bedeutet eine Erweiterung des reinen Verkaufsvorgangs durch den Zusatz eines ‚Erlebnisses‘, das sich u. a. in vermehrten Servicetätigkeiten äußert. Zum anderen reagiert der Einzelhandel auf den globalen Konkurrenzdruck mit vermehrtem Beschäftigungsabbau. Hier wird das Konzept der Selbstbedienung realisiert, was zu niedrigeren Preisen für den Verbraucher führt. Diese Preisorientierung ist jedoch insofern kritisch zu sehen, als dass das Beratungs- und Servicebedürfnis der Kunden in Zukunft eher steigen wird, nicht zuletzt aufgrund der erhöhten Angebotsvielfalt und der dadurch vermehrten Informationskosten.

Die gesamtgesellschaftlich beobachtbaren Trends der Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile sowie die demografische Alterung und die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen manifestieren sich auch in der Nachfrage der Verbraucher nach Dienstleistungen und in ihrem Konsumverhalten. Die Ansprüche des Kunden an Güter und Dienstleistungen haben sich pluralisiert. Er ist preisbewusst, gleichzeitig bequem und erlebnisorientiert,

offen für die Möglichkeiten der neuen Technologien (Online-Shopping im Internet) und zuweilen sehr traditionsverbunden und gewohnheitsorientiert. Es ist die Rede vom *hybriden Kunden*², gewissermaßen eine Dualisierung des Verbrauchers zwischen Discount-Shop und Spezialgeschäft. Demnach ist es kein Widerspruch, dass der Kunde zum einen preisbewusst bei der Versorgung seiner Alltagsgüter ist, und gleichzeitig bereit, für Luxusgüter viel Geld zu zahlen, z. B. dann, wenn ihm ein emotionaler Zusatznutzen (Stichwort: Erlebnisorientierung) geboten wird. Des weiteren sind hinsichtlich des Konsumverhaltens gesellschaftliche Polarisierungstendenzen zu beobachten: Die Ausdifferenzierung der Kundenwünsche trifft vor allem auf die kaufkräftigen Gruppen zu, die sich im Zuge des wachsenden Wohlstands auch auf die unteren Mittelschichten ausgeweitet haben. Gleichzeitig nehmen aber Arbeitslosigkeit und damit verbunden Armut zu.³

Ein weiterer Effekt ist der so genannte *Convenience-Trend*, d. h. der Wunsch, den Zeitbedarf für die häuslichen Reproduktionstätigkeiten zu reduzieren. Dabei handelt es sich nicht nur um die Bequemlichkeit der Verbraucher, sondern auch in einem zunehmenden Maße um objektiven Zeitmangel, etwa durch die Situation von Berufspendlern oder berufstätigen Frauen. Dies legt für den Handel nahe, nach neuen dienstleistungsorientierten Funktionen zu suchen.⁴ Als eine Folge dieser Entwicklung lässt sich nicht mehr so leicht sagen, wer der zukünftige Kunde ist, und welche Präferenzen er besitzt. Die Zielgruppen werden differenzierter, die Konsumenten-Typen bunter, den Otto-Normalverbraucher gibt es nicht mehr.

1 Informatisierung = Einsatz und Diffusion von Informations- und Kommunikations-Technologie (IuK)

2 vgl. Beyer, L./Micheel, B. (1999b): Vom Laden-Hüter zum Dienstleistungspartner. Muss der Handel verkaufen neu lernen?, in: Brödner, P./Helmstädter, E./Widmaier, B. (Hrsg.): Wissensteilung zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. Hampp, München, S. 221–251

3 Beyer, L./Micheel, B. (1999a): Kundennutzen. Suchfelder für den Wandel im Handel, in: Institut für Arbeit und Technik: Jahrbuch 1998/99. Gelsenkirchen, S. 76–96 (Die Seitenangabe entspricht der pdf-Version, siehe unter: <http://www.iatge.de> = Jahrbuch 1998/99)

4 vgl. Beyer/Micheel a.a.O.

1.1 Verquickung von Produkt und Dienstleistung

Aufgrund dieser differenziert gestiegenen Kundenansprüche müssen die *produktbezogenen* Dienste angepasst werden, denn viele Produkte lassen sich nur noch im Paket mit Dienstleistungen absetzen. Damit sind zum einen die Dienste rund um ein Produkt (Beratung, Service und *After Sale Services*) gemeint und zum anderen Dienste, die quasi in dem Produkt stecken (produktionsbezogene Dienste: Forschung und Entwicklung, Marketing etc.). Die Grenzen zwischen Produkten und Diensten weichen auf, es ergibt sich ein neues, komplexes Produkt mit einem funktionalen Nutzwert für den Kunden. Das heißt, dass solche Dienste schon bei der Forschung und Entwicklung bis zum eigentlichen Abverkauf im Einzelhandel geleistet werden, also entlang der einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette. Damit werden Konturen einer neuen Komplementarität sichtbar, einer Verquickung von Dienstleistung und Produkt.

Die Verknüpfung von Produkt und Dienstleistung erfolgt dabei doppelseitig: Man kann das Produkt mit einer Dienstleistung koppeln und man kann die Dienstleistung mit einem Produkt verbinden. Dies lässt sich anschaulich durch den Einsatz der neuen Technologien darstellen. Beim Kauf von Software beispielsweise werden oft über das Internet zusätzliche Services angeboten wie Beratung, Updates und Zusatzfunktionen (= Produkt + Dienstleistung). Auf der anderen Seite ist das materielle Produkt (z.B. die CD-ROM) oft das Medium der Dienstleistung, z.B. bei einem Sprachlernprogramm (= Dienstleistung + Produkt).

„Das der Dienstleistung hinzugefügte materielle Produkt fungiert häufig als Speichermedium. Dadurch wird das Uno-actu-Prinzip vollends ausgeschaltet. Die Dienstleistungen können somit raum- und zeitungebunden produziert und verbraucht werden, sind nun lager- und transportfähig und machen die angebotene Dienstleistung zu einem Exportgut. Auch diese Speichermedien selbst (vom Blatt Papier über das Buch zur CD-ROM und zur Breitband-Information) unterliegen im Rahmen der technischen Entwicklung einem fortschreitenden Rationalisierungsprozess.“⁵

In Folge dieser Entwicklungen wächst einerseits der Dienstleistungsbedarf der Industrie, andererseits der Technik- und Infrastrukturbedarf im

Dienstleistungssektor. Schneller werdende Veränderungen im Umfeld erfordern demnach auch kürzere Reaktionszeiten der **güterproduzierenden Industrie** und dort besonders in der Forschung und Entwicklung neuer Produkte. Hier ist eine schnelle und horizontale Kommunikation zwischen dem Einzelhändler, dem Lieferant (Vertrieb) und dem Hersteller notwendig, um flexibel und effektiv auf die Marktgegebenheiten reagieren zu können (Stichwort: Wissensmanagement/*Knowledge-Management*). Verschärft wird der Druck auf die konsumgüterproduzierende Industrie und den Einzelhandel zudem durch die Globalisierung, die einerseits zu verschärftem Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck führt, und auch den Kunden eine globale Ausweitung der Konsumwege bietet. Zum anderen ergeben sich für die nationalen Akteure neue Beschaffungs-, Fertigungs- und Absatzmärkte.

Der **Einzelhandel** muss auf diese Entwicklungen mit entsprechend diversifizierten (Dienstleistungs-)Angeboten reagieren. Hier sind diametrale Entwicklungen zu beobachten: Zum einen wird versucht, dem Preisbewusstsein des Kunden gerecht zu werden. Auf Beratung und Service wird weitgehend verzichtet, das entsprechende Personal eingespart. Dies wirkt sich positiv auf den Preis aus (z.B. Lebensmittel-Discounter wie *ALDI* oder Technikgeschäfte wie *MediaMarkt*). Den Gegenpol bildet der so genannte *Erlebniseinkauf*. Hier wird zu dem zu verkaufenden Gut auch noch ein Erlebnis angeboten und Lebensstil verkauft und damit ein Paket aus materiellem Gut und immaterieller Dienstleistung geschnürt (zum Beispiel das *Urban Entertainment Center Centro* in Oberhausen). Es ist aber auch denkbar, beide Konzepte miteinander zu verbinden. So kann ein Geschäft beispielsweise in einem *Urban Entertainment Center* erlebnisorientiert eingebunden sein, und gleichzeitig innerhalb seiner Filiale eine personalsparende Strategie fahren.

1.2 Die Rolle der IuK-Technologien

Zentral für diese Anforderungen ist der Einsatz moderner **Informations- und Kommunikationstechniken (IuK)**. Erst durch diese werden viele Dienstleistungen zum einen erst möglich und zum anderen kann so die nötige horizontale Kommunikation gewährleistet werden. Nach einer Studie des Münchner ifo-Instituts ist die

5 <http://tips-nrw.iatge.de/tips/inerreu-7.html> (30.05.01)

Entwicklung und Verbreitung der modernen IuK-Technologien eine der wesentlichen Triebkräfte der Tertiärisierung der Wirtschaft.⁶ Dies geht einher mit einer tiefgreifenden Umgestaltung der Organisation der Produktionsprozesse. Wesentliches Merkmal ist hier eine stärkere Kundenbindung der Unternehmen. Die Ansprüche der hybriden Kunden können die Unternehmen durch den Einsatz von IuK-Technologien besser befriedigen, indem sie ihre Flexibilität erhöhen, gleichzeitig ähnliche Nachfragepräferenzen bündeln und so die Durchschnittskosten der Produktion senken. Infolge dieses Differenzierungsprozesses wächst die Bindung zwischen Unternehmen und Kunden bis hin zu *Dienstleistungspartnerschaften*, indem Dienstleistungen regelmäßig angeboten und angeglichen werden. Auch Informations- und Transportkosten sinken durch IuK-Technologien. Bisher geographisch abgelegene Märkte sind so besser erschließbar.

Den Neuen Medien kommt dabei in Bezug auf die Dienstleistungswirtschaft die oben genannte Doppelrolle zu: Sie sind selbst Dienstleistungen, die auf dem Markt angeboten werden können, und sie sind zugleich ein Rationalisierungs- und Transportmittel für andere Dienstleistungen, welche die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens mit Dienstleistungen entscheidend verändern. Dienstleistung und Technologie stehen somit in komplementärer Beziehung zueinander. Die Dienstleistungen erhalten innovative Impulse aus der Technikentwicklung und die Technik bliebe ohne Dienstleistungen bedeutungslos.⁷ Diese Erkenntnis ist insofern von Bedeutung, als dass Dienstleistungen lange Zeit als kaum rationalisierbar und als resistent gegenüber Produktivitätssteigerung und technischem Fortschritt galten.

Durch die IuK-Technologien werden neue Optionen der dienstleistungsbasierten Wertschöpfung eröffnet. Durch weltweite Technologie-Standards lassen sich so neue Wertschöpfungsstrategien, neue Märkte, qualifizierte Arbeitsplätze und kundenorientierte Dienstleistungen erschließen. Alle Wertschöpfungs- und Handelsstufen

können durch den Einsatz Neuer Medien schneller, effizienter und transparenter gestaltet werden. Der gemeinsamen Zugriff auf Datenbanken und die elektronische Abwicklung von Bankgeschäften verspricht zum einen Kosteneinsparungen, und zum anderen die transparentere Organisation der Sortiments- und Absatzplanung für Einkauf, Lager, Marketing und Vertrieb.⁸ Damit können die individuellen Kundenansprüche besser und schneller befriedigt werden.

Im Folgenden sollen dementsprechend die IuK- und *E-Commerce*-Potenziale entlang der Wertschöpfungskette der Konsumgüterindustrie dargestellt werden (vgl. Abb. II.1). Es geht um die Fragestellung, wie sich diese Techniken auf Produkte, Dienstleistungen und Wertschöpfungsprozesse auswirken und welchen Nutzen der Kunde davon hat.

2. Digitalisierung der Wertschöpfung

Der Einsatz und die Effizienz von IuK-Technologien und von *E-Commerce* lässt sich verdeutlichen, wenn man ein Produkt entlang der Wertschöpfungskette (von der Entwicklung bis zum Verkauf) verfolgt. Die Wertkette ist ein durch Michael Porter entwickeltes Planungs- und Analyseinstrument im strategischen Controlling. Porter geht davon aus, dass jedes Unternehmen eine „Ansammlung von Tätigkeiten“ ist, „durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird“.⁹ Diese Wertschöpfung läuft in Stufen ab, die strategisch gesehen von sehr unterschiedlicher Bedeutung sein können. Durch Analyse der Glieder der Wertkette können die strategisch entscheidenden Wertschöpfungsaktivitäten definiert und die Ressourcen auf diese konzentriert werden. *Digitale* Wertschöpfung entsteht, wenn wirtschaftliche Tätigkeiten entweder für oder mittels elektronischer Medien durchgeführt werden. Dabei betreffen die Nutzungsmöglichkeiten von Internet und Multimedia alle Wertschöpfungsglieder gleichermaßen.

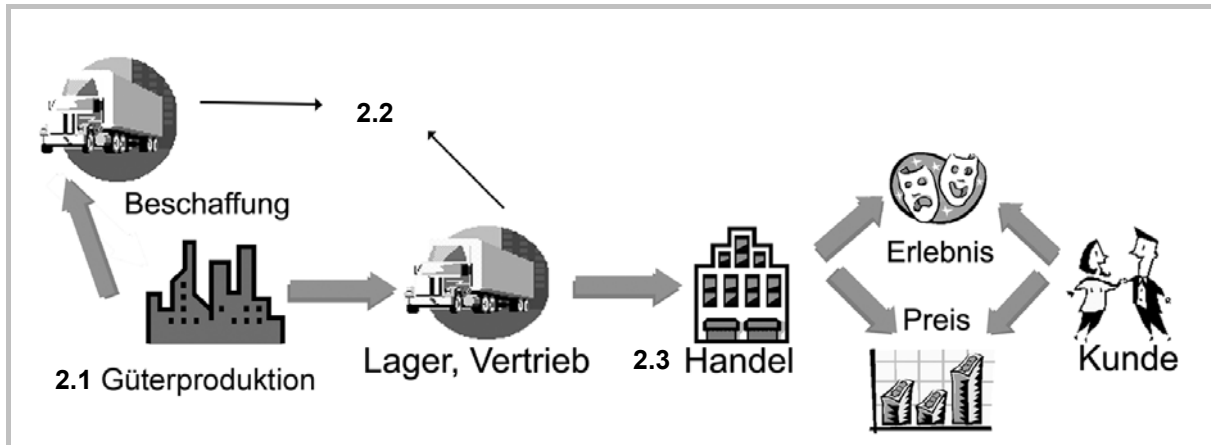
⁶ vgl. Handelsblatt vom 5.11.1999

⁷ vgl. Preissl, B. (1998): Innovationen im Dienstleistungssektor, in: DIW-Wochenbericht 2/98, siehe auch unter <http://www.diw-berlin.de/deutsch/publikationen/wochenberichte/docs/98-29-1.html> (letzter Seitenaufruf: 30.05.01)

⁸ vgl. RKW – Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.) (2000): Eine Zukunft für den Handel. Chancen nutzen. Arbeit schaffen. Mittelstand stärken. RKW-Memorandum, Eschborn: 2000, S. 10

⁹ Porter, M.E. (1999): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus Verlag, Frankfurt/New York, S. 67

Abb. II.1: **Bisherige Wertschöpfungskette**



Anm.: Die Zahlen 2.1 – 2.3 beziehen sich auf die Abschnitte, in denen der jeweilige Sektor behandelt wird.

Quelle: eigene Darstellung

Die herkömmliche Wertschöpfungskette verläuft in eine Richtung, an ihrem Ende steht der Konsument. Information und Kommunikation erfolgt immer nur von einem zum benachbarten Glied.

2.1 IuK in der Güterproduktion

Die Produktion von materiellen Gütern hat sich – vor allem bedingt durch die Globalisierung und die Informatisierung der Wirtschaftsabläufe – in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt.

Die Produktionsschritte sind weltweit verteilt, von der Beschaffung des Rohmaterials über die Fertigung von Bauteilen bis zur Endproduktion – innerhalb eines Unternehmens kann in weltweiter Arbeitsteilung produziert werden. Diese Streuung lässt sich nun ebenso auf dem Sektor der unternehmensnahen Dienstleistungen feststellen. Produktionsbezogene Dienste sind solche, die direkt oder indirekt mit der materiellen Güterproduktion zu tun haben. In der Regel fallen darunter folgende Tätigkeiten (vgl. Tab. II.1):

Tab. II.1: **Abgrenzung unternehmensnaher Dienstleistungen nach WZ 93**

Datenverarbeitung	⇒ Hardwareberatung ⇒ Softwarehäuser ⇒ Datenverarbeitungsdienste ⇒ Datenbanken ⇒ Instandhaltung und Reparatur von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen ⇒ Sonstige mit Datenverarbeitung verbundene Tätigkeiten
Forschung und Entwicklung	⇒ Forschung und Entwicklung im Bereich Natur-, Ingenieur- und Agrarwissenschaften und Medizin ⇒ Forschung und Entwicklung im Bereich Rechts-, Wirtschafts- u. Sozialwissenschaften sowie im Bereich Sprach-, Kultur- und Kunstwissenschaften
Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	⇒ Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, Markt- und Meinungsforschung, Beteiligungsgesellschaften ⇒ Ingenieur- und Architekturbüros ⇒ Technische, physikalische, chemische Untersuchung ⇒ Werbung ⇒ Gewerbsmäßige Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften ⇒ Detekteien und Schutzdienste ⇒ Reinigen von Gebäuden, Inventar und Verkehrsmitteln ⇒ Erbringung sonstiger Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an IAT 2000

Dienstleistungen für Unternehmen stärken die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft. Durch die genannten Bedingungen der Globalisierung und aufgrund der neuen technisch-organisatorischen Herausforderungen benötigen Unternehmen zunehmend Wissen, Beratung und Unterstützung aus den verschiedenen Dienstleistungsbranchen. Der angesprochene Trend, Produkte zusammen mit Dienstleistungen ‚im Paket‘ anzubieten, macht Kooperationen zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.¹⁰ Dienstleistungsangebote übernehmen dabei die Funktion einer *Veredelung* der eigentlichen Produkte. Die OECD spricht in diesem Zusammenhang von *compacts* – von Angebotspaketen. Sie stellen ein ‚Produkt-Dienstleistungsaggregat‘ dar, „in dem das physische Produkt und die immaterielle Leistung, die Produktinnovation und die Prozessinnovation untrennbar voneinander geworden sind.“¹¹ Auf diese Weise können jeweils kundenspezifische Produkte erzeugt werden, ohne auf die Vorteile der Massenproduktion für die materiellen Produktbestandteile des Angebotsspektrums verzichten zu müssen.

Viele dieser zuvor unternehmensintern erbrachten Dienste werden nun zunehmend ausgelagert und unabhängig vom Kernunternehmen erbracht. Dies betrifft vor allem wissenszentrierte und hochqualifizierte Tätigkeiten wie Forschung & Entwicklung, EDV- und Ingenieurdienstleistungen und Marketing und Werbung. Für die Unternehmen stellt sich bezüglich der Herstellung von Produkten, Dienstleistungen und Bauteilen demnach die Frage: *Make or buy? Insourcing oder Outsourcing?* Traditionelle Unternehmen zeichnen sich durch eine *Make*-Strategie aus. Alle Fertigungsvorgänge finden an einer Produktionsstätte statt. Durch diese Eigenproduktion benötigt das Unternehmen zwar viele Anlagen und Kompetenzen im eigenen Haus, bleibt dafür aber unabhängiger. Für eine *Buy*-Entscheidung spricht dagegen das hohe Maß an Flexibilität. Solche Unternehmen sind schlank organi-

siert, sie fokussieren sich konsequent auf Kernkompetenzen, alles andere wird ausgelagert bzw. auf dem Markt eingekauft. Damit können sie sehr flexibel auf Auftragslagen reagieren. Was sie benötigen, wird über Netzwerke, virtuelle Unternehmen und globales *Sourcing* beschafft. Das flexible Unternehmen kann so die Infrastruktur (in Form von physischem Kapital = Produktionsanlagen) und *Human Resources* (die Zahl der festen Mitarbeiter) optimal ausschöpfen, unter Umständen auch minimieren.

Ähnlich verhält es sich mit der Unterscheidung von *In-* und *Outsourcing*: *Insourcing* betreiben Firmen, die interne produktionsnahe Dienstleistungen wie Software, Logistik und Entwicklungsdaten zusätzlich auf dem freien Markt verkaufen. Ein Beispiel hierfür ist die frühere Fluggesellschaft *Swissair*, die heute als *SAir-Group* auf den Markt tritt und neben dem Personenverkehr auch Geschäftsbereiche rund ums Fliegen (früher eine extern eingekaufte Leistung) verkauft. Demgegenüber spricht man von *Outsourcing*, wenn bisher intern erbrachte Leistungen in eigenständige Unternehmen ausgegliedert werden.¹² Diese Auslagerung ermöglicht zugleich mit einer weitergehenden Spezialisierung eine Leistungssteigerung und somit eine neue Qualität der Dienstleistung.

Mittlerweile haben sich die produktionsnahen Dienstleistungen zu einem eigenständigen dynamischen Wirtschaftsbereich entwickelt. Softwareunternehmen und Werbeagenturen sind dabei bekannte Beispiele, an denen sich diese Entwicklungsdynamik festmachen lässt. Viele produktionsnahe Dienstleistungen entstehen im Umfeld technologischer Entwicklungen, die nur in der Kombination mit einem entsprechenden Dienstleistungsangebot ihr Leistungspotenzial entwickeln können.¹³ Gerade die produktionsbezogenen Dienste weisen demnach viele Anwendungsmöglichkeiten für IuK-Technologien auf. Vor allem durch die verbesserten Vernetzungs- und Kommunikationsmittel (Internet, Intranet, E-Mail, Bildtelefon, Videokonferenz etc.)

10 vgl. <http://www.iatge.de/themen/unterdienst.html> (30.05.01)

11 vgl. Löbbe, K./Graskamp, R./Kampmann, R./Scheuer, M./Walter, J. (1992): Technische Dienstleistungen, Technologietransfer und Innovation. Untersuchung des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI), H 7, Essen, S. 71

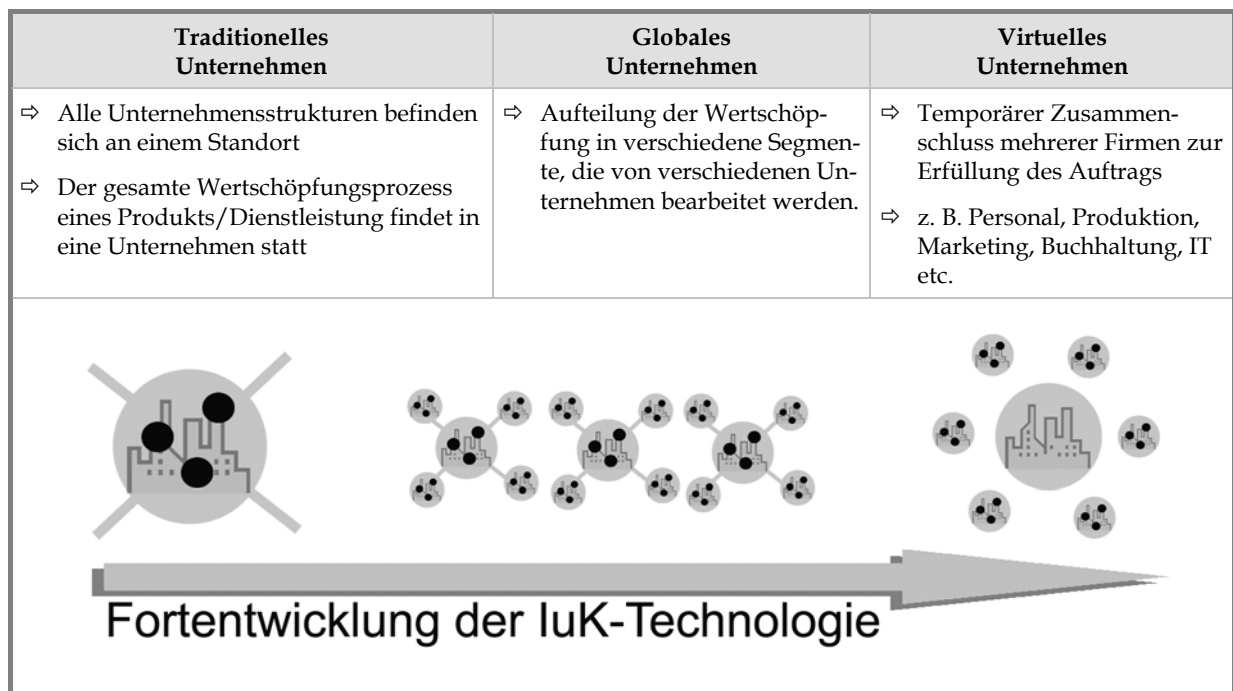
12 vgl. Zuberbühler, M. (1999): Einwurf, in: HMD. Praxis der Wirtschaftsinformatik: Supply Chain Management, Heft 206, 36. Jahrgang, 4/1999, S. 5

13 IAT: Produktionsnahe Dienstleistung in Nordrhein-Westfalen 2000, Bundesministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr NRW (Hg.) (2000), Düsseldorf

werden solche Teil- und Subunternehmen in sich autarker und agieren als eigenständige Einheiten auf dem Markt. Je nach Auftrag schließen sie sich mit anderen Unternehmen zusammen, um bis zur Erfüllung des Auftrags ein *Virtuelles*

Unternehmen zu bilden, und gemeinsam an einem Produkt zu arbeiten. Der Einsatz von IuK kann für das produzierende Gewerbe also zur Bildung eines Virtuellen Unternehmens führen (vgl. Abb. II.2).

Abb. II.2: **Neue Unternehmens- und Organisationsstrukturen durch die Vernetzung**



Quelle: Deutscher Bundestag 1997, S. 51¹⁴

Solche Virtuelle Unternehmen weisen folgende Charakteristika auf:¹⁵

- Kooperative netzwerkartige Organisationsform
- Leistungserbringung durch viele unabhängige Leistungsträger

- Hocheffiziente Abwicklung von Geschäftsprozessen über Schnittstellen hinweg
- Flexible und ggf. nur temporäre Organisationsform
- Räumlich und ggf. zeitliche Entkopplung
- Verzicht auf die Institutionalisierung zentraler Funktionen
- Verzicht auf hierarchische Ordnung

Beim Einsatz von IuK in solchen Unternehmen wird erneut die genannte Doppelrolle der Neuen Medien deutlich. Denn einerseits können durch Computervernetzung und Softwareeinsatz hohe Rationalisierungseffekte erzielt werden, auf der anderen Seite entstehen neue Tätigkeitsfelder, beispielsweise zur Entwicklung solcher Technologien. Beispielhaft soll in der folgenden Abbildung der Einsatz von IuK-Technologien in den verschiedenen produktionsbezogenen Tätigkeitsbereichen dargestellt werden (vgl. Tab. II.2).

¹⁴ Deutscher Bundestag (Hg.) (1997): Enquete-Kommission: „Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft.“ Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft. Zur Ökonomie der Informationsgesellschaft. Perspektiven, Prognosen, Visionen. ZV Zeitungs-Verlag Service, Bonn, S. 51

¹⁵ vgl. Bleck, St. (1999): Strategischer Erfolgsfaktor Electronic Commerce. Anforderungen an das Unternehmen der Zukunft. Forschungsinstitut für Rationalisierung, Aachener Kompetenz Center – Electronic Commerce, Köln, S. 11, verwendeter Foliensatz unter http://www.gi-ev.de/regionalgruppen/ko...eranstalt/abstract/99_06-14/sld991.htm (Seitenangaben entsprechen den Foliennummern, letzter Seitenaufruf: 30.05.01).

Tab. II.2: Einsatz von IuK in der Wertkette von Unternehmen

Beschaffung/ Vertrieb	• Produktdatenbank des Lieferanten auf CD-ROM oder im Internet. • Elektronische Lieferantensuche/Verhandlung/Bestellung • Elektronischer Qualitätsdatenaustausch mit Lieferanten • Elektronische Frachtverfolgung • Materialbestände für Lieferanten • Zolldatenaustausch • = E-Procurement (Beschaffung von Produktionsfaktoren über das Netz)
Produktion	• Produktionsbeschaffungsdaten für Lieferanten und Kunden • Weltweites Arbeiten rund um die Uhr („work follows the sun“) • Besseres Qualitätsmanagement durch Informationsfluss im Intranet (Arbeitsabläufe, Kontrollpläne, Fehlerprotokolle)
Administration, Finanzen	• Elektronische Transaktion mit Banken • Elektronischer Zahlungsverkehr mit Partnern • Elektronische Abgabe von Steuermeldungen
Personalwesen	• Elektronische Abwicklung der Gehaltsabrechnung • Online-Personalsuche/E-Recruiting
F&E, Technologie	• Onlinesuche nach Patenten und F&E Partnern • Austausch von Entwicklungsrichtlinien/Konstruktionsdaten (z. B. über Videokonferenz) • Wirtschaftlich verwertbarer Informationsfluss (Datenbanken, Patentdatenbanken, Kooperationsbörsen, Außenwirtschaftsinformationen, Beraterdatenbanken, branchenspezifische Dienste etc.). • Gemeinsames Arbeiten an Konstruktionsplänen über das Internet • Computersimulationen (bspw. statt Tierversuche oder teure Versuchsanordnungen)
Beratung/Service	• Aufbau einer Homepage des Unternehmens mit Produktinformationen, Reklamationsmöglichkeit, individueller Beratung, Adressdatei mit Filialen, Ansprechpartner etc.
Software	• Programmierung • Web-Designer, die für die virtuelle Darstellung des Unternehmens verantwortlich sind
Marketing	• Online-Marktforschung • Onlinemarketing • Unternehmenspräsentation: Informationen zum Unternehmen, zu Leitbildern, Standorten, Ansprechpartnern, Mitarbeitern, Eigentümern, Geschichte etc. • Multimediale Produktinformation • Datenbanken mit Bestellmöglichkeit, Produktinformation und Preisinformation • Onlineverhandlung • = E-Marketing Communications

Quelle: eigene Darstellung

Der effiziente Einsatz von IuK-Technologien verlangt auch andere Organisations- und Managementkonzepte. Als eine Art Überbegriff wird hier das *Efficient Consumer Response* (ECR) beschrieben. ECR steht vor allem für eine neue Qualität in der Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie. Der Händler (zumeist Filialist oder

Franchise-Nehmer) stellt dem Hersteller und Lieferanten via elektronischem Datenaustausch alle Bewegungsdaten zur Verfügung. Das Kaufverhalten des Endverbrauchers wird auf diese Weise zum wichtigen Impuls für Produktions- und Lieferprozesse.

Eva Bertram

Folgende Kooperationsfelder bieten sich an:¹⁶

- *Efficient Promotion*: Durch die Zusammenarbeit sollen die Ergebnisse der Verkaufsförderung verbessert und deren Kosten gesenkt werden.
- *Efficient Store Assortment*: Durch die Definition eines gemeinsamen Sortiments sollen die Effizienz in der Kooperation zwischen Industrie und Handel gesteigert und die Verkaufsflächenprofitabilität erhöht werden
- *Efficient Product Development*: Durch gemeinsame Planung sollen die Kosten und die Flop-Rate neuer Produkte gesenkt und die Einführungszeiten reduziert werden.

Für den Kunden bedeutet dies verbesserte Konsumchancen, da virtuelle und flexible Unternehmen schneller auf Marktgegebenheiten und Nachfragen reagieren können. Vielfach ist eine individualisierte Massenproduktion zu beobachten: Mit personalisierten und individualisierten Dienstleistungen soll der Kunde durch die Bündelung verschiedener, persönlich adressierter Leistungen umfassend an das Angebot des Unternehmens gebunden werden. Denn je mehr ein Angebot auf die jeweiligen Interessen und Vorlieben des Nutzers eingeht, desto besser können dessen Ansprüche erfüllt werden. Man bietet maßgeschneiderte Produkte, und versucht diese *massenhafte Individualität* günstig anzubieten. Das Resultat dieser *Service Factories* – bei denen Dienstleistungen gleichwertig neben der Produktion stehen – sind *hybride Produkte*: eine Kombination aus materiellen und Dienstleistungsprodukten.¹⁷

16 siehe unter http://www.debis.de/debis/systemhaus/t...ungsbeispiele/wertschoepfung_abecr.htm

17 Ein anschauliches Beispiel, wie man dem Individualisierungstrend und der Tendenz zur Verquickung von Produkt und Dienstleistung durch den Einsatz von IuK gerecht werden kann ist *Mass Customization*, die individuelle Massenfertigung: Beispielsweise wird seit 1999 der Bodyscanner eingesetzt. Dabei lässt sich der Kunde per Lasertechnik und Kameras im Geschäft abtasten, der Computer erstellt ein dreidimensionales Foto auf dem Bildschirm. Die elektronischen Daten ermöglichen so eine Maßanfertigung von Kleidungsstücken und Schuhen. „Der Clou an der Mass Customization ist aber, dass es sich in der Ausführung zwar um ein individuelles Produkt handelt, der Produktionsablauf aber ohne Reibungsverluste in die preisgünstigere Massenproduktion eingegliedert werden kann. Computergesteuerte Produktionsmaschinen machen dies möglich“ (vgl. <http://www.mass-customization.de/LZeitung.htm>).

Aufgrund dieser engen Verzahnung von materiellem Produkt und immaterieller Dienstleistung stellt sich die Güterindustrie marketingtechnisch auch als ‚Problemlöser‘ dar. Außerdem tritt sie selbst zunehmend als Verkäufer auf. Bei ihren Online-Handelsaktivitäten verfolgen produzierende Unternehmen das Ziel des Direktabsatzes der eigenen Produkte. Dies bedeutet vor allem für den Einzelhandel eine Gefahr, da direktvertriebene Produkte billiger sind.

2.2 IuK bei den Beschaffungs- und Vertriebswegen

Durch die neuen Formen des Handels auf elektronischen Marktplätzen können Geschäfte also schneller, transparenter und kostengünstiger abgewickelt werden, dies gilt insbesondere für die Beschaffung und den Vertrieb. Ziel ist, die einzelnen Glieder der Kette so zu organisieren, dass die Produkt- und Warteschlangen möglichst klein werden, der jeweilige Kunde optimal versorgt wird, und das produzierende Unternehmen dieses kostenminimal bewerkstelligt. Entscheidend für die problemlose Abwicklung virtueller Ein- und Verkäufe sind Logistik- und Transportsysteme, die über eine leistungsfähige und transparente Kommunikationsstruktur verfügen. Je mehr Information und Wissen zum entscheidenden Produktionsfaktor werden, desto größer wird hier die Rolle von Wissensmanagement. Es geht um einen verbesserten Informationsfluss zwischen den einzelnen Gliedern der Wertschöpfungskette.

Hierbei spielen die neuen IuK-Technologien eine entscheidende Rolle, denn sie ermöglichen erst diesen horizontalen Wissenstransfer. Der Ansatz des *Supply Chain Managements* (SCM) versucht diesen Anforderungen gerecht zu werden. Das *Supply Chain Management*¹⁸ ist ein informationstechnologischer Ansatz zur Gestaltung und Koordination logistischer Netzwerke. Es geht dabei um die Planung und Steuerung der Logistikkette eines produzierenden Unternehmens von seinen Lieferanten bis zu seinen Kunden. Aus Sicht eines produzierenden Unternehmens exis-

Angewandt wird diese Technik beispielsweise von der Kauffhottochter *Lust of Life* in Aachen.

18 *Supply Chain* [engl.] = Liefer- oder Versorgungskette

tieren entlang dieser Kette diverse Stationen, die dabei eine Rolle spielen können:¹⁹

- ⇒ Lieferanten
- ⇒ Logistikdienstleister
- ⇒ Mehrere eigene Standorte des produzierenden Unternehmens
- ⇒ Speditionen,
- ⇒ Groß- und Einzelhandel
- ⇒ Service Partner
- ⇒ Beschaffungslager
- ⇒ Outgesourcte Unternehmen und Dienstleister, die als verlängerte Werkbank dienen
- ⇒ Entsorgungsunternehmen
- ⇒ Distributionslager und -verteilzentren
- ⇒ Endverbraucher

Durch die enge Verzahnung der Geschäftsprozesse durch SCM erhoffen sich die Unternehmen Wettbewerbsvorteile wie Transparenz, Bestandsreduzierung und verbesserten Lieferservice (vgl. ebd.). Im Folgenden sollen zum einen die Beschaffungsseite (B2B) und die Vertriebsseite (B2B und B2C) auf ihren IuK- und *E-Commerce*-Einsatz (= *E-Business*) hin dargestellt werden.

E-Procurement ist das zentrale elektronische Instrument auf der Beschaffungsseite. Hier geht es um die Beschaffung von Produktionsfaktoren über das Netz. Alle Anbieter und Einkäufer kommunizieren im Netz, und führen die technischen, organisatorischen und kommerziellen Absprachen durch. Technische Details und die Abwicklungsmodalitäten des Geschäftes werden im Vorfeld festgelegt; im Rahmen einer Auktion erhält der Anbieter mit dem niedrigsten Gebot den Zuschlag. Die elektronische Abwicklung von Einkaufsvorgängen schreitet dabei immer weiter voran. Nach Berechnungen des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) lassen sich auf diesem elektronischen Weg die Beschaffungskosten um 30 Prozent und die Verwaltungskosten um bis zu 80 Prozent verringern.²⁰

Auf der Vertriebsseite eröffnen sich vor allem viele Potenziale für den weltweiten Absatz von Produkten und Dienstleistungen durch *E-Com-*

merce. *E-Commerce* bedeutet den Einsatz von elektronischen Medien bei geschäftsbezogenem Informationsaustausch und Transaktionen zur organisatorischen Leistungssteigerung in einer digital vernetzten Welt. Daraus ergeben sich neue ökonomisch-organisatorische Anforderungen. Insgesamt wird *E-Commerce* zur Erosion und Fortschreibung tradierter wirtschaftlicher Prozesse führen. Für die Hersteller kann der Einsatz von *E-Commerce* eine Erhöhung der Informationen und verbesserte Kommunikation sowie die globale Präsenz bedeuten. Dies geht einher mit neuen Marktzugängen und neuen Geschäftsfeldern. Dabei kann sowohl die Effizienz und die Effektivität steigen, gleichzeitig erhöht sich jedoch der Wettbewerbsdruck. Auf Kundenseite sind preiswerte, neue und personalisierte Produkte zu erwarten, bei größerer Auswahl, mehr Information, besseren Möglichkeiten zum Preisvergleich und einem verbesserten Service.²¹ Viele tradierte handels- und kundenorientierte Dienstleistungen können nun via Netz abgewickelt werden. Am elektronischen Geschäftsverkehr können sich alle Akteurstypen beteiligen: Dies sind die ökonomischen Beziehungen zwischen Unternehmen (B2B), zwischen Unternehmen und Kunden (B2C) und zwischen privaten Personen untereinander (C2C) und der Administration (A2X, X2A). In Tabelle II.3 werden mögliche Geschäftsbeziehungen aufgezeigt.

Wichtig ist, dass sich *E-Commerce* derzeit je nach Branche unterschiedlich entwickelt. Differenzen zwischen den privaten und den geschäftlichen Akteuren ergeben sich insbesondere in der Akzeptanz des elektronischen Geschäftsverkehrs. Während im ökonomischen Bereich speziell Erwartungen in punkto Effizienzsteigerung, Markterschließung, Kundenbindung und wirtschaftlicher Druck durch die Verschärfung des (globalen) Wettbewerbs entscheidend dazu beitragen, dass *E-Commerce* mittelfristig zum ‚Normalfall‘ wird, müssen die privaten Konsumenten erst von dem Nutzen und der Sinnhaftigkeit dieser Geschäftsform überzeugt werden.^{22, 23}

19 HMD. Praxis der Wirtschaftsinformatik (1999): Supply Chain Management, Heft 206, 36. Jahrgang, 4/1999

20 vgl. <http://www.bme.de>

21 vgl. Bleck 1999, S. 5, a.a.O.

22 vgl. Fuchs 2000, S. 5 a.a.O.

23 Hinzu kommt das Stichwort *Benutzerfreundlichkeit*: Vielen ‚Computer-Laien‘ ist es bisher nicht möglich, im vollen Umfang von den Angeboten zu profitieren bzw. zu partizipieren

Tab. II.3: Typen und Anwendungen von *Electronic Commerce* nach Akteuren

	Consumer = C	Business = B	Administration = A
	(Privat-) Konsumenten	Unternehmen	Staat/Non-Profit-Organisationen
C	C2C: Bsp: Tauschbörsen Auktion bei <i>E-Bay</i> Kleinanzeigen wie <i>Auto-Scout 24</i> , Flohmärkte	C2B: Z. B.: Jobbörsen mit Anzeigen von Anzeigensuchenden	C2A: Z. B.: Einkommenssteuer, Wohnsitzanmeldung
B	B2C: Z. B.: virtuelle Shops und Kaufhäuser. Handel mit Büchern, CDs, Software, Kleidung, Lebensmitteln, etc.	B2B: Z. B.: elektronische Beschaffung, Vertrieb = E-Procurement (Bestellung bei Zulieferer)	B2A: Z. B.: Steuerabwicklung von Unternehmen
A	A2C: Z. B.: Behördengänge das „virtuelle Rathaus“ oder Abwicklung von Unterstützungsleistungen (Arbeitslosenhilfe)	A2B: Z. B.: Baugenehmigungen oder Beschaffung für öffentliche Institutionen (Büromaterial, Hard- und Software)	A2A: Z. B.: Leistungsdatenaustausch zwischen Verwaltungen oder Transaktionen zwischen öffentlichen Institutionen im In- und Ausland

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fuchs 1996

„E-Commerce verstanden als Digitalisierung marktlicher Transaktionen wird mittelfristig zum Normalfall der Organisation von Geschäftsbeziehungen im *Business-to-Business*-Bereich mit weit reichenden Konsequenzen für die Marktstrukturen. Der *Business-to-Consumer*-Bereich transformiert sich demgegenüber deutlich langsamer.“²⁵

So bringen die B2B-Ansätze die größten Nutzungspotenziale – mit Ausnahme weniger Massenmärkte (Bücher, Software, Musik, günstigere Markenprodukte). Dies liegt neben den genannten Gründen auch daran, dass die Unternehmen in Bezug auf Internetzugang und Technik vergleichsweise besser ausgerüstet sind und über größere technische Kenntnisse verfügen als die Endkunden. Außerdem gibt es in den verschiedenen Phasen der Leistungserstellung deutlich mehr Berührungspunkte mit anderen Firmen als mit Konsumenten.

Dennoch steigt die private Nutzung von elektronischem Geschäftsverkehr. So ist allein der Anteil der deutschen „E-Consumer“ seit Frühjahr 2001 von 29 Prozent (= 15,7 Mio.) auf 36 Prozent (= 20 Mio.) angestiegen.²⁶ Nach einer Hochrechnung der GfK-Web*Scope betrug der Umsatz durch B2B im ersten Halbjahr 2001 1.880 €. Dabei waren 50,6 Prozent der Kunden ‚Wiederkäufer‘ und 49,4 Prozent kauften erstmals im Netz ein.²⁷ Prognosen über künftige Umsätze sind, v.a. aufgrund der momentan schwierigen Wirtschaftslage, schwierig zu treffen, jedoch verhalten optimistisch. Geht man von einem kontinuierlichen Wachstum der B2C-Nachfrage aus, ergibt sich für die Beschaffungs- und Vertriebswege folgendes Schema (vgl. Abb. II.3).

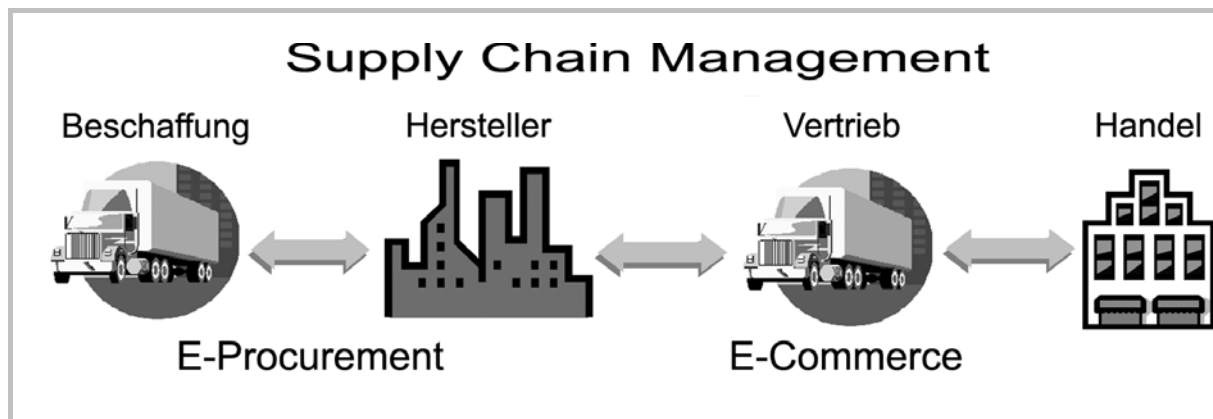
24 Fuchs, M./Niedenhoff, H.U./Schelsky, W. (Hrsg.) (1996): Informationsgesellschaft und Arbeitswelt. Deutscher Instituts-Verlag, Köln, S. 5

25 Zerdick, A./Picot, A./Schrape, K./Artopé, A./Goldhammer, K./Heger, D.H./Lange, U. T./Vierkant, E./López-Escobar, E./Silverstone, R. (2001): European Communication Council Report. Die Internet-Ökonomie – Strategien für die digitale Wirtschaft. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg, S. 18f

26 GfK-Online Monitor: Europäische WWW-Nutzer-Strukturuntersuchung: gfk-webgauge, siehe unter: <http://www.gfk.de>

27 Stichprobeneinheit waren 10.000 Internet-Nutzer ab 14 Jahren; vgl. GfK-Web*Scope unter www.gfk-webscope.com

Abb. II.3: Neue Beschaffungs- und Vertriebswege



Quelle: eigene Darstellung

Der Logistik-Bereich hinkt angesichts der verbreiteten Umsetzung von EDV-gestützten Konzepten und des *E-Commerce* jedoch zur Zeit noch hinter den Entwicklungen her. Beispielsweise durch die Online-Bestellmöglichkeiten sieht sich der Vertrieb z.T. nicht zu bewältigenden Anforderungen ausgesetzt. Nahezu zwei Drittel der Online-Besteller sind mit den Lieferbedingungen nicht zufrieden, denn Lagerung, Kommissionierung und Auslieferung werden mit z.T. altertümlich anmutenden Mitteln ausgeführt. Ein Problem der Zustellung ergibt sich beispielsweise dadurch, dass viele Kunden zum Zeitpunkt der Lieferung nicht zu Hause sind. Hier gibt es neue Lösungsansätze: Die *Pickpoint*, Tochter der *D-Logistics* bietet die Abholung von Waren etwa an Tankstellen oder Videotheken an. Der Kunde bestellt im Webshop, wählt den Abholpunkt, und holt die Ware innerhalb von zehn Tagen ab. Eine ähnliche Idee beschreibt ein Projekt des Fraunhofer Instituts für Materialwirtschaft und Logistik in Zusammenarbeit mit *Siemens*. Bundesweit sollen Abholstationen aufgestellt werden, an die Waren (auch Lebensmittel) geliefert werden. Durch den vollautomatischen *Tower 24* wird es den Web-Händlern erspart, jeden Kunden einzeln zu beliefern. Ab September 2001 soll der erste dieser Türme zur Erprobung in Dortmund aufgebaut werden.²⁸

2.3 IuK im Handel

Der Einsatz von IuK-Technologien im Handel gestaltet sich aufgrund der heterogenen Struktur der distributiven Dienste²⁹ differenziert. Deswegen sollen zunächst die allgemeinen Entwicklungen im Handel vorgestellt werden. Nach einer Krise zu Beginn der 80er Jahre kam es zu einem Aufschwung in den kommenden Jahren, nicht zuletzt durch die deutsche Vereinigung und den enormen Nachholbedarf der ostdeutschen Bürger. 1992 begann jedoch die bis heute andauernde konjunkturelle Flaute. Seither geht der Umsatz des bundesdeutschen Einzelhandels zurück. Außerdem ist ein Trend zur geringfügigen Beschäftigung und zur Teilzeitbeschäftigung festzustellen.³⁰

Gleichzeitig ist in den letzten Jahrzehnten eine wachsende Vielfalt der Vertriebstypen, der Trend zur Filialisierung, eine wachsende Konzentration und Konkurrenz durch den Auftritt neuer in- und ausländischer Mitbewerber festzumachen.³¹ Dies lässt sich z. B. an den Umsatzzahlen der verschiedenen Betriebsarten festmachen. Während der Versandhandel und die Fachgeschäfte Einbußen zu verzeichnen haben, und Warenhäuser und SB-Märkte stagnieren, haben Fachmärkte und Filialisten Konjunktur (vgl. Abb. II.4).

28 vgl. Handelsjournal (2001): Online-Handel: In der Logistik-Falle?, in: Handelsjournal. Das Wirtschaftsmagazin für den Deutschen Einzelhandel, Nr. 5, 5/2001, S. 40

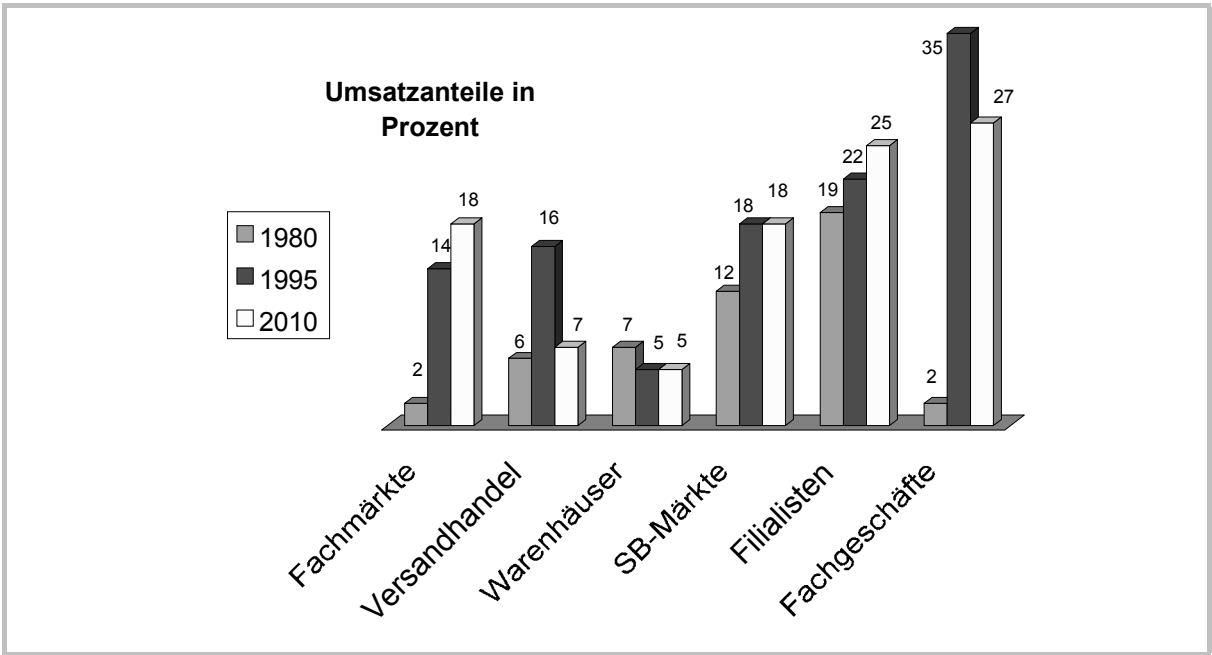
29 z.T. personenbezogen, z.T. produktbezogen, z.T. rationalisierbar.

30 vgl. Beyer/Micheel 1999b, a.a.O.

31 vgl. Beyer/Micheel 1999b, a.a.O.

Eva Bertram

Abb. II.4: Entwicklung der Betriebsarten im Einzelhandel



Quelle: Trends im Handel (siehe unter <http://www.tips-nrw-iatge.de/tips/interreu-8.html>)

Die Vielschichtigkeit und Individualisierung der Kundenwünsche zeigt sich auch in einer zu-

nehmenden Differenzierung der Betriebstypen, die sich beispielhaft so darstellen lässt.³²

Vom	Traditionellen Tante-Emma-Laden	bis zum	großflächigen SB-Warenhaus
	Discounter		Delikatessen-Geschäft
	Kleinpreiskaufhaus		Weltstadtwarenhaus
	Jeansladen		zur Edelboutique
	Haushaltswarengeschäft		Heimwerkerfachmarkt
	Blumengeschäft		Garten-Center
	Möbelfachmarkt		Einrichtungshaus

Es kann so leicht der Eindruck entstehen, der Handel habe sich bereits bestens auf die Kundenwünsche eingestellt und der Verbraucher könne seine pluralisierten Ansprüche zu seiner vollen Zufriedenheit decken. Schaut man allerdings etwas genauer hin, ist eher ein starker Polarisierungstrend der Betriebsformen und damit auch der über den Handel zu beziehenden Produktpalette entstanden. Der Kunde findet im allgemeinen nur noch billige Ware mit Selbstbedienung oder teure Waren mit Beratung vor.

Zwischen diesen beiden Varianten wird, obwohl manche Betriebsformen auch neue Kombinationen von Selbstbedienung und Beratung anstreben, der Abstand immer größer.³³

Hinzu kommt die Konvergenz bisher getrennter Betriebsformen durch Dienstleistungen. Tankstellen erweitern sich zum Drugstore oder Service-Center, Bahnhöfe und Flughäfen werden Versorgungszentren, Bäckereien entwickeln sich zum umfassenden Ernährungslieferanten, Post-Shops erweitern die Dienstleistungen. Dies ist nicht zuletzt eine Reaktion auf das Bedürfnis

32 vgl. Glaubitz, J./Wiedemuth, J./Zöller, H. (1992): Zukunftsprogramm Einzelhandel der HBV, in: WSI-Mitteilungen, 10/1992, S. 653f.

33 vgl. Glaubitz, J./Wiedemuth, J./Zöller, H. 1992, a.a.O.

vieler Verbraucher nach längeren Ladenöffnungszeiten.

Des Weiteren darf nicht die (globale) Konkurrenz durch *E-Commerce* vergessen werden. Durch weltweiten Preisvergleich und z.T. gute Lieferbedingungen (gute Logistikinfrastruktur vorausgesetzt, s.o.) stellt der elektronische Wareneinkauf eine attraktive Alternative für viele Konsumenten dar. Für die Einzelhändler bedeutet dies zum einen, dass sie Service-Tätigkeiten so anziehend aufbauen müssen, dass der Kunde den Gang ins Geschäft dem virtuellen Einkauf vorzieht. Zum anderen hat der Einzelhandel auch selbst die Wahl, sein Angebot ins Internet zu stellen. Dabei wirkt *E-Commerce* für den Handel prinzipiell zunächst nicht verkaufsfördernd.³⁴ Das Internet-Angebot dient viel eher der Kundenbindung. Fachhandel und Kunden werden durch ein ständig aktualisiertes redaktionell bearbeitetes Angebot und umfangreiche Serviceleistungen angesprochen.³⁵ Der Online-Shop kann den Auftritt abrunden. Trotzdem haben erst 16 Prozent der Händler *E-Commerce* realisiert und nur 22 Prozent haben den elektronischen Handel geplant (vgl. Abb. II.5).

Die oben erwähnte diametrale Entwicklung zwischen Preis- und Erlebnisorientierung stellt demnach eine Gratwanderung des Einzelhandels zwischen Rationalisierung und Ausbau der Service- und Dienstleistungstätigkeiten dar. Rationalisierungen sind vor allen Dingen durch den Einsatz von IuK-Technologien möglich. Die Verbreitung IuK-technologischer Systeme ermöglicht die integrierte Organisation von Datenpools, in denen Artikeldaten, Bestellsystemen, Verkaufsdaten entlang des Wareneingangs, der Inventur und des Warenverkaufs dargestellt werden. Beispielsweise sind hier Kassensysteme. Sie erfassen die verkaufte Ware und können Bestellungen direkt an den Lieferanten weiterleiten. Bestellungen, Lagerverwaltung und Inventuren werden damit obsolet. Den Trend zur Selbstbedienung

forcieren neben den Selbstbedienungswaagen und Pfandrückgabeautomaten *Self-Scanner-Systeme*: Self-Scanner-Kassen streben einen Ersatz der bislang noch vom Personal durchgeführten Kassierleistung durch die Eigenleistung der Kunden an. Eine andere Variante bietet der so genannte *Smart Shopper* von *Siemens-Nixdorf*: Hier besteht eine Verbindung zwischen dem mobilen Self-Scanning-System am Einkaufswagen und der zentralen EDV. Auf diesem Weg fragt der Kunde Informationen ab – etwa Bonuspunkte oder Beratungstexte – und erhält umgekehrt individuelle Werbebotschaften, die auf sein Konsumverhalten zugeschnitten sind. Das ist möglich, weil sich ein Nutzer des Systems mittels Kundenkarte identifizieren muss, bevor er einen Handscanner erhält.³⁶

Beratungen und Informationsservices können elektronisch von multimedialen Beratungsterminals in den Geschäften übernommen werden. *Points-Of-Information* (POI) bieten neben der reinen Produktinformation auch zunehmend Unterhaltung und Internetzugänge an. An den *Points-Of-Sale* (POS) kann dann bargeldlos bezahlt werden. Die Parfümeriekette *Douglas* beispielsweise bietet ihren Kunden an den POS zusätzlich noch die Erprobung von Düften an. An einem *Touch-Screen-Monitor* kann der Kunde einzelne Düfte aussuchen und sich dazu passende Werbespots ansehen. Hinter dem Terminal verbergen sich Duftkartuschen, die bei Aktivierung parallel zur gezeigten Video-Sequenz den gewünschten Duft durch eine Düse unterhalb des Bildschirms freigeben. *Douglas* will so die Schwellenangst der Verbraucher abbauen und die Vorwahl in Selbstbedienung erleichtern.³⁷

Obwohl persönliche Bedienung durch den Einsatz solcher Geräte zunehmend weg fällt, ergeben sich für den Verbraucher auch Vorteile. Zum einen wirkt sich der durch Technikeinsatz verursachte Beschäftigungsabbau positiv auf den Verkaufspreis aus, zum anderen kann so der Wunsch nach unabhängigen Geschäftszeiten besser realisiert werden. Vor allem Lebensmit-

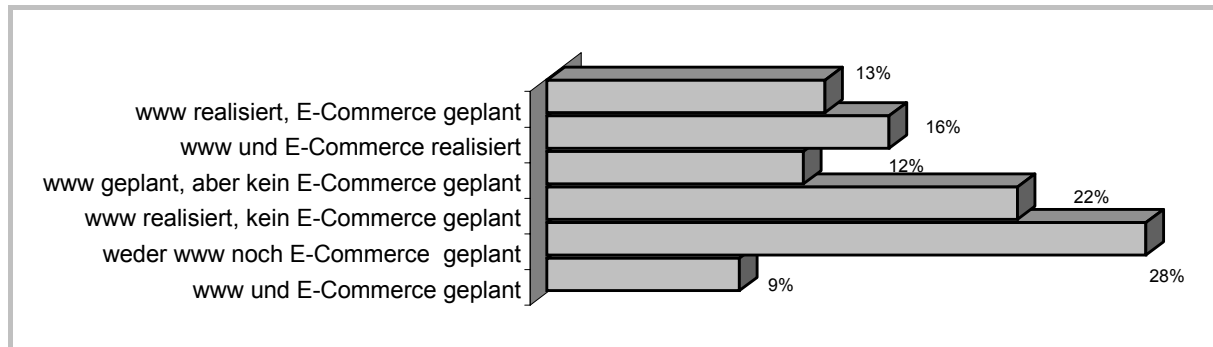
³⁴ vgl. RKW 2000, a.a.O.

³⁵ Denkt man hier beispielsweise an digitale Güter in Form von Musik, Software, Büchern oder individuell zugeschnittenen Tageszeitungen, wird deutlich, wie komplex und schwierig die Beziehung zwischen dem ‚echten‘ und dem ‚virtuellen‘ Händler werden. Den Einzelhandel stellt dies vor große Schwierigkeiten, vor allem dann, wenn Urheber- und Nutzungsrechte im Netz geklärt sind, d.h. ein Zugriff auf diese digitalen Güter legal und kostengünstiger ist.

³⁶ vgl. Handelsjournal (1999): Smartshopper von SNI, in: Handelsjournal. Das Wirtschaftsmagazin für den Deutschen Einzelhandel, Nr. 4, 4/1999, S. 52

³⁷ Handelsjournal (1999): Umsätze stimulieren, in: Handelsjournal. Das Wirtschaftsmagazin für den Deutschen Einzelhandel, Nr. 3, 3/1999, S. 44

Abb. II.5: Nur gut ein Drittel der Händler haben oder planen E-Commerce



Quelle: RKW 2000, 10

tel und Güter für den täglichen Bedarf lassen sich gut im Discount verkaufen. Je spezialisierter und teurer jedoch Güter sind, und je eher sie zu einem Luxusgut werden, desto wichtiger werden Beratung, Service und zusätzliche Kaufanreize. Es geht hier um einen Zusatznutzen, der neben dem verkauften Produkt angeboten wird. Diese Dienstleistungstätigkeiten aufzubauen bedeutet für den Händler, die bloße Vermittlungsfunktion des Warenverkaufs auszuweiten, denn sie sind oft personengebunden und verlangen nach *Face-To-Face*-Situationen.

Doch auch bei den personengebundenen Diensten gibt es Technisierungspotenziale. Sie können komplementär zu dem persönlich erbrachten Service wirken. So ist beispielsweise der Aufbau einer Homepage wichtig. Hierüber kann ein direkter Kommunikationskanal zum Kunden aufgebaut werden. Neben Produkt- und Geschäftsinformationen (Öffnungszeiten, Sonderaktionen, Preisangeboten, etc.) können über das Internet das Beschwerdemanagement und Terminabsprachen abgewickelt werden. Erstrebenswert ist auch der Aufbau eines Internet-Shops. So vermag der Einzelhandel auch die *E-Commerce* Vorteile zu nutzen. Beispielhaft hierfür sei der Lebensmittelhändler *Kaiser's* aus der *Tengelmann*-Gruppe genannt. Neben allgemeinen Informationen und Services wird hier den Kunden ein „Frische-Kurier“ angeboten, der bestellte Lebensmittel nach Hause liefert. Eine andere Anwendung ist die virtuelle Umkleidekabine, bei der anhand einer gescannten Aufnahme eine individuelle Typen- und Kaufberatung durchgeführt werden kann. Solche Multimedia-Erlebnisse werden beispielsweise in einigen Filialen der *Galeria Kaufhof* angeboten. Der Erfolg der Gerä-

te ist jedoch umstritten, nicht zuletzt wegen einer immer noch dominierenden Technikscheu vieler Kunden.

Einen anderen Weg, um mit Hilfe neuer Technologien und individuellen Dienstleistungen die Käufer von Sondergrößen zu unterstützen, beschreitet das Unternehmen *Sizexpert*.³⁸ Mit Hilfe einer Internet-Datenbank soll der Informationsfluss zwischen den meist recht kleinen Spezialhändlern und -herstellern und den Kunden verbessert werden. Die Bildung von Interessengruppen (*Online-Communities*) durch ein solches System kann auch dazu führen, dass eine Gruppe ihr Marktpotenzial besser bündeln kann, um einen Hersteller zu bewegen, sein Angebotspektrum nach oben oder unten zu verändern. In Tab. II.4 werden die prinzipiell personenbezogenen Dienste im Einzelhandel und eine mögliche IuK-Anwendung dargestellt.

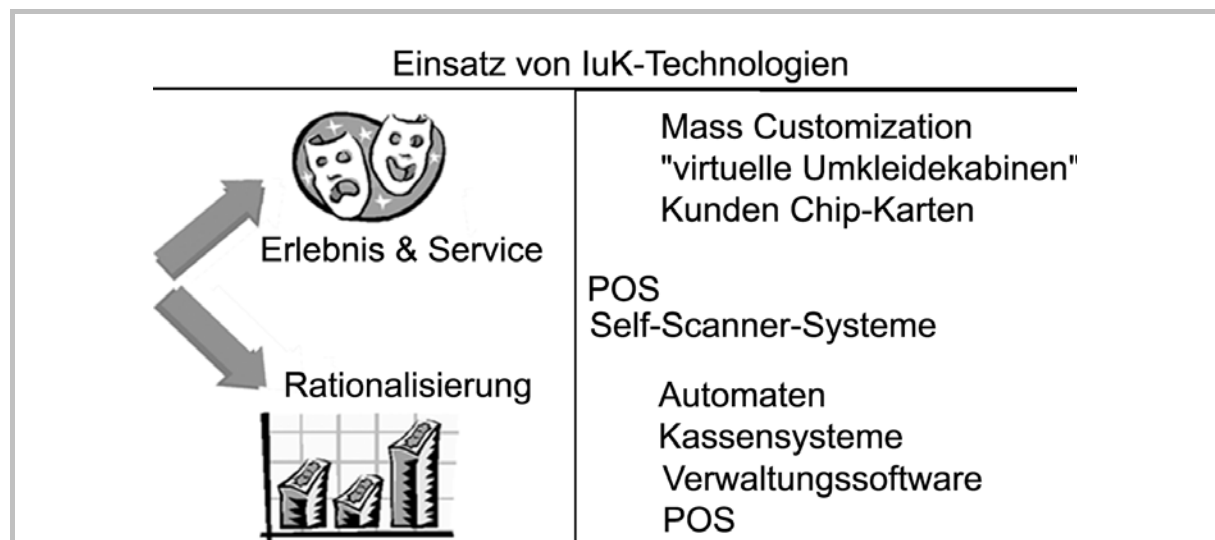
<http://www.sizexpert.de> (30.05.01)

Tab. II.4: **Dienstleistungen im Einzelhandel**

	Personengebunden	IuK-Potenzial
Garantie	Dauer der Garantie, Verlängerung der Garantie	Homepage/OS: ⇒ Information ⇒ Beratung ⇒ Beschwerde via E-Mail ⇒ Terminabsprache ⇒ Online-Bestellmöglichkeit ⇒ Unterhaltung
Umtausch	Dauer der Umtauschmöglichkeit, Art des Umtausches, Stellung eines Leihgerätes	
Bedienung	Freundlichkeit der Mitarbeiter, persönliche Ansprache der Kunden, persönliche Einladungen zu Events	
Beratung	Warenberatung, Anwendungsschulung	
Information	Information über mit Ware in Zusammenhang stehende Sachverhalte, aktuelle Angebote, Sonderaktionen, Filialadressen	
Instandhaltung	Reparatur, Wartung, Pflege, Änderung, Zuschneidung, Lagerung, Entsorgung	
Transport	Zustellung, Abholung	
Inbetriebnahme	Aufstellung, Verlegung, Einrichtung, Installation, Montage	
Bestellung	Telefon, Fax, Internet, Bildschirmtext	
Sonstige prozess-bezogene DL	Parkplätze, Kinderhorte, Aufenthaltsräume, Einpacken als Geschenke, Gepäckaufbewahrung, Ruhebänke, Getränke	
Bezahlung, Finanzierung	Kreditkarte, Scheckkarte, Kundenkarte, Leasingangebote, Kreditangebote	

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an RKW 2000³⁹

Abb. II.6: **IuK im Einzelhandel**



Quelle: eigene Darstellung

³⁹ RKW 2000, S. 7, a.a.O.

Der Einsatz von IuK-Technologien wirkt im Einzelhandel – wie überall sonst auch – rationalisierend und damit kostensenkend. Vor allem in der Verwaltung und in den Lieferantenbeziehungen kann Computertechnologie effektiv eingesetzt werden. Bei den personenbezogenen Diensten am Kunden ist das Technisierungspotenzial umso geringer, je erlebnis- und serviceorientierter der Anbieter auftreten will.

3. Die digitalisierte Wertschöpfungskette macht den Kunden zum König

Durch die Digitalisierung der traditionellen Wertschöpfungskette kann die Tertiärisierung vorangetrieben werden. Zentrale Erfolgsfaktoren sind der reibungslose Informationsfluss zwischen den Kooperationspartnern und ein funktionierendes Management entlang der Wertschöpfungskette.

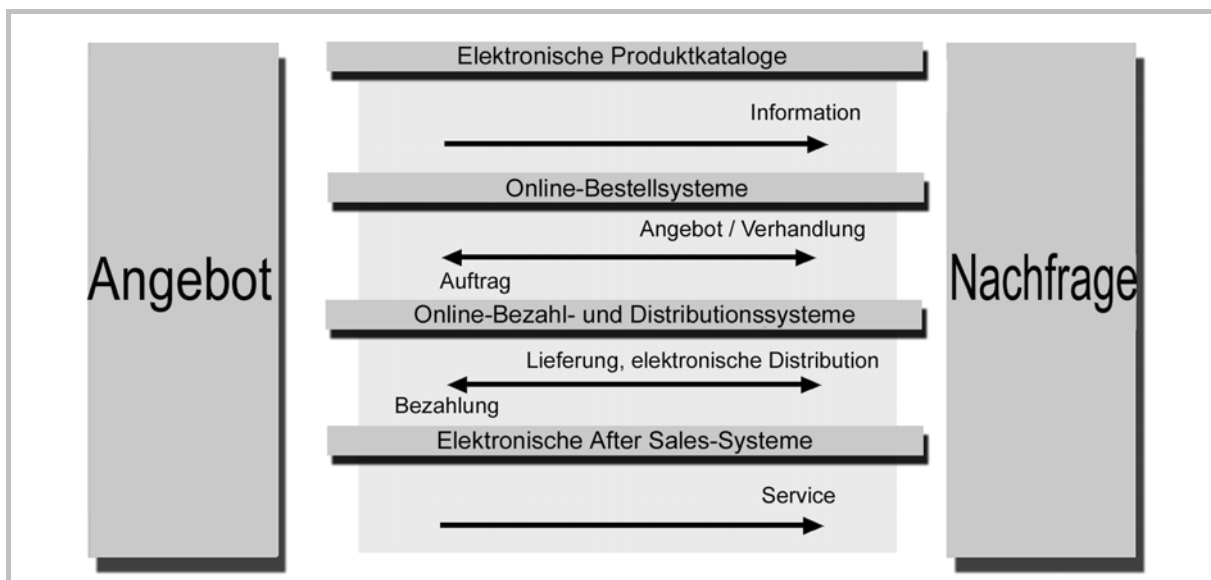
Außerdem verläuft die Wertkette nicht mehr nach dem Einbahnstraßen-Prinzip, sondern kann an nahezu allen Punkten aufgefächert werden, beispielsweise durch *Outsourcing* und neue Ein-

kaufsmöglichkeiten (Einkaufen in der Fabrik, Einkaufen im Lager, Online-Shopping etc.).

Computer-Ausstattung, Internetaffinität und technische Kenntnisse vorausgesetzt, kann der Kunde durch IuK-Technologien und *E-Commerce* mehr denn je seine hybriden Ansprüche umsetzen. Abgesehen von den Vorteilen, die sich durch die verbesserten Dienstleistungen in der Wertkette ergeben, kann er sich zudem zwischen ‚echtem‘ oder virtuellem, zwischen Erlebnis- oder Online-Shopping entscheiden. Preisbewusste Kunden haben zudem die Chance, sich in aller Welt über Preise zu erkundigen, oder in einem *Factory Outlet* einzukaufen.

Für den Verbraucher bedeutet dies, dass er nicht mehr zwangsläufig erst am Ende der Kette steht, sondern zu jedem beliebigen Zeitpunkt eingreifen und sie dadurch unterbrechen kann. Seine (nun transparenteren) Ansprüche und Wünsche können durch die verbesserte Kommunikation mit dem Hersteller auch schneller in die Forschung und Entwicklung neuer Produkte eingehen (vgl. Abb. II.7).⁴⁰

Abb. II.7: Netzwerk zwischen Anbieter und Nachfrager



Quelle: Hermanns/Sauter 1999⁴¹

40 Auf der Anbieterseite können je nach Perspektive auch Öffentliche Institutionen und Konsumenten stehen, auf der Nachfrageseite auch Unternehmen und Öffentliche Institutionen (siehe Akteurschaubild E-Commerce).

41 Hermanns, A./Sauter, M. (1999): Electronic Commerce – Grundlagen, Potentiale, Marktteilnehmer und Transaktionen, in: Hermanns, A./Sauter, M. (Hg.): Management-Handbuch Electronic-Commerce: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele. Verlag Vahlen, München, S. 16

Durch die Vernetzung der Wirtschaft im Internet versprechen sich viele Akteure eine Individualisierung der Massenmärkte und kundenspezifischere Dienstleistungen: Jeder Online-Kunde bekommt ein Profil, ein maßgeschneidertes Produkt und einen individuell ausgehandelten Preis. Während für die Unternehmen die Transaktionskosten sinken und sie allein durch technischen und personellen Aufwand ihren Service erheblich steigern können, bekommt der Konsument mehr Macht denn je. Beispiele hierfür sind Internetplattformen, in denen sich potenzielle Kunden zusammenschließen, um für das gewünschte Produkt einen möglichst niedrigen Preis festzusetzen. Für zunehmende Transparenz beim Einkauf sorgen so genannte Meinungsseiten im Internet.⁴² Auf einer Art schwarzem Brett werden die Erfahrungen und Meinungen von Konsumenten gesammelt, die mit ihren Einkäufen besonders zufrieden waren oder eben nicht. Es gilt: Nichts ist glaubwürdiger als die Erfahrungen vom Kunden selbst. Dementsprechend sind solche Seiten auch für die Anbieter von besonderem Interesse.

Die genannten Entwicklungen bedeuten also auf Kundenseite eine Ausweitung der Auswahlmöglichkeit, eine größere Markttransparenz und – bedingt auch durch die Möglichkeiten von *E-Commerce* – eine Stärkung seiner Position, z. B. auch durch die neue Möglichkeit, zu handeln, und so Einfluss auf den Preis zu haben (vgl. Abb. II.8).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass auf die pluralisierten Kundenansprüche sowohl auf Seiten der unternehmensnahen Dienste als auch

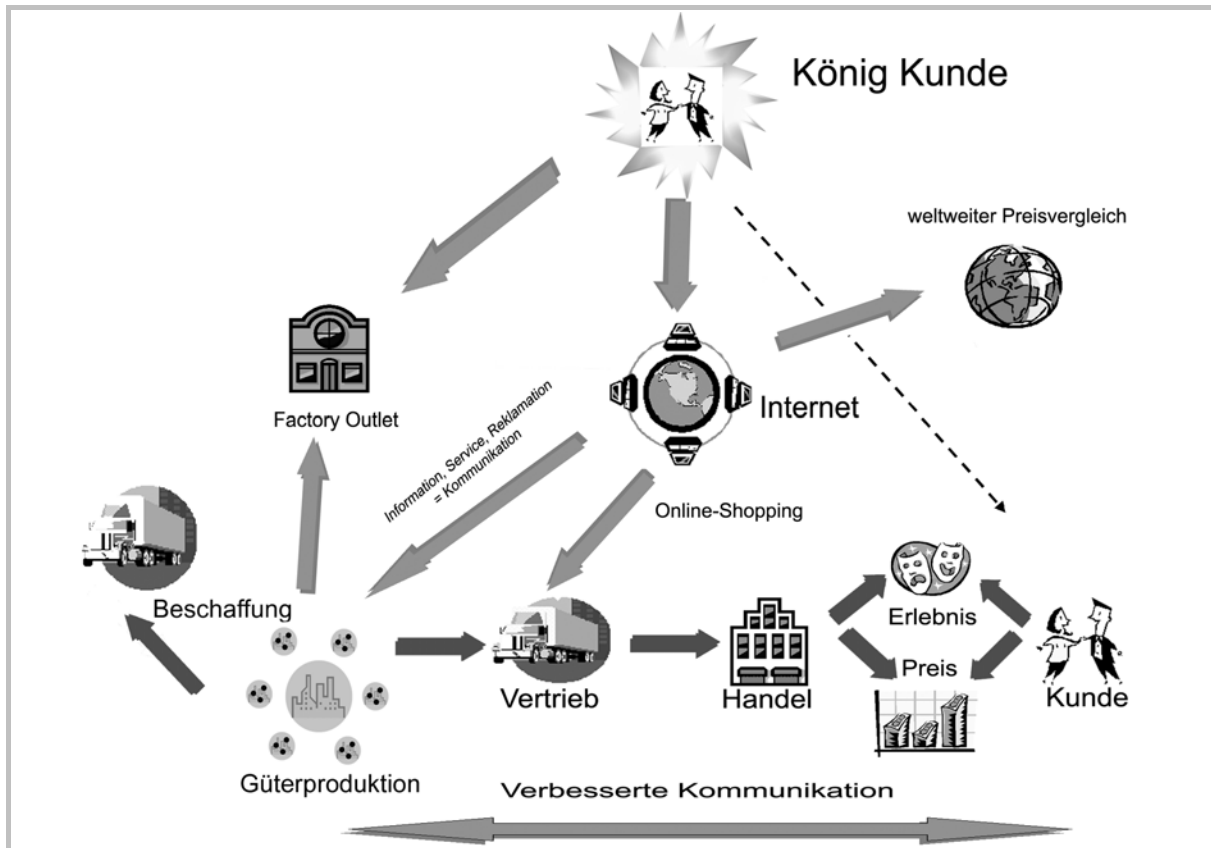
der distributiven zunehmend eingegangen wird. Trotzdem gibt es Faktoren, die hemmend auf die Realisierung der gestiegenen Konsumoptionen wirken. Dies sind beispielsweise die ebenso gestiegenen Zeit-, Koordinations- und Informationskosten, die auf den Kunden zukommen, wenn er sich hinreichend über Produkte, Dienstleistungen und Preise informieren will. Außerdem gibt es noch zahlreiche Hemmschwellen beim elektronischen Warenverkehr. Solange es Lücken bei der Sicherheit, dem Datenschutz und der elektronischen Bezahlung gibt, wird *E-Commerce* auf der Verbraucherseite mit Skepsis und Unsicherheit bewertet werden. Dies hat eine technische Komponente, nämlich Datensicherheit und -schutz, und eine politische Dimension in Bezug auf Verbraucherschutz und Aufklärung. Hier ist offensichtlich ein stärkeres Maß an Regulierung gefordert. Bei den Ladenöffnungszeiten hingegen wäre mehr Deregulierung wünschenswert, um individuellen und flexiblen Service ausbauen zu können. Schließlich spielt auch die Debatte um Niedriglöhne eine wichtige Rolle für die zukünftige Entwicklung des Einzelhandels (vgl. hierzu auch Kap. I und VIII), denn gerade hier liegen große Potentiale – von Pack- über Liefer- bis hin zu individuellem Beratungsservice.

Nicht zuletzt spielen auch Bequemlichkeit und Gewohnheit eine Rolle beim Kaufverhalten der Konsumenten. Spricht man einerseits von der ‚Servicewüste Deutschland‘, so muss andererseits auch bedacht werden, dass die Verbraucher auch zum Konsum von persönlichen und individualisierten Diensten ‚erzogen‘ werden müssen, was kein kurzfristiger Prozess sein dürfte.

42 z. B. <http://www.dooyoo.de> (30.05.01)

Eva Bertram

Abb. II.8: **König Kunde**



Quelle: eigene Darstellung

III.

PROZESSE SCHÖPFERISCHER ZERSTÖRUNG:

DAS GRÜNDUNGSGESCHEHEN IM FELD DER UNTERNEHMENS- NAHEN DIENSTLEISTUNGEN

FRANK SCHULTE

1. Existenz- und Unternehmensgründer:	
Hoffnungsträger im Wirtschaftswandel.....	56
1.1 Die Bedeutung unternehmensnaher Dienstleister im Gründungsgeschehen	56
2. Informations- und Kommunikationstechnologie:	
Doppelte Triebkraft des Wachstums unternehmensnaher Dienstleistungen.....	59
2.1 Stotternde Wachstumsmotoren:	
Strukturen und Trends in der Informations- und Kommunikationstechnologie	61
3. Charakteristika von Gründungsunternehmen in den unternehmensnahen Dienstleistungen	62
3.1 Personenbezogene Faktoren:	
Dienstleistungsorientierung als Fundament der Unternehmerpersönlichkeit	62
3.2 Unternehmensbezogene Faktoren:	
Kleine Betriebsgröße, hohes Mortalitätsrisiko	64
3.3 Umweltbezogene Faktoren:	
Cluster-Organisation von Unternehmen aus Wachstumsbranchen	65
3.4 Umweltbezogene Faktoren:	
Gründer der ‚neuen Ökonomie‘ als Avantgarde neuen Wirtschaftens?.....	67
4. Von euphorischen Erwartungen zu nüchternen Realitäten	68

1. Existenz- und Unternehmensgründer:

Hoffnungsträger im Wirtschaftswandel

Die Diskussion um die Entwicklung der reifen Industriegesellschaften kreist in besonderem Maße um die Frage, was zukünftig Wohlstand und Prosperität sichern und damit weiterhin ermöglichen kann. Zentrale Begriffe in diesem Diskurs sind Innovation, Wachstum und Beschäftigung. Gleichzeitig sind diese Kategorien eng mit dem Begriff der Existenz- und Unternehmensgründung verbunden, denn junge Unternehmen und ihre Gründer gelten in besonderem Maße als die Initiatoren und Träger von Innovation, Wachstum und Beschäftigung.¹ Nimmt man nun noch eine sektorale und branchenbezogene Dimension hinzu, so ergibt sich der ‚Hoffnungsdreiklang‘ aus *Existenz- und Unternehmensgründern* als Träger und Promotoren von *Innovation, Wachstum und Beschäftigung* insbesondere im *unternehmensnahen Dienstleistungssektor* und dort insbesondere in den Wachstumsbranchen Information- und Telekommunikation (IuK), Biotechnologie und Medizintechnik und mit zunehmendem Interesse auch in der Mikrosystemtechnik.

Dieser Beitrag verfolgt das Ziel, zunächst Strukturdaten zur Entwicklung der unternehmensnahen Dienstleister allgemein, dann aber insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien aufzubereiten und inhaltlich zu erklären. Nach einer Definition und selektiven statistischen Darstellung des unternehmensnahen Dienstleistungssektors mit Fokus auf das Gründungsgeschehen, werden einige zentrale Gründe für das Wachstum ausgesuchter unternehmensnaher Dienstleistungsbranchen referiert, und insbesondere die doppelte Triebkraft der Informations- und Kommunikationstechnologien herausgestellt. Diese zentrale Funktion leitet dann zu den Entwicklungstrends im IuK-Sektor über, die u. a. in Schumpeters Figur der schöpferischen Zerstörung zu fassen sind. Die Feststellung, dass die Branchen der Neuen Ökonomie von einer zunächst durchaus breiten, zumeist sehr jungen Unternehmensba-

sis gebildet werden, hebt dann nochmals die Kernbedeutung des Gründungsgeschehens und damit des Markteintritts neuer wirtschaftlicher Einheiten heraus. Hier schließt sich deshalb unmittelbar die Frage an, welchen Charakteristika Gründungsunternehmen im Hinblick auf personen-, unternehmens- und umweltbezogene Faktoren unterliegen. Grundlage ist hier wiederum der gesamte unternehmensnahe Dienstleistungssektor. Der Aufsatz schließt mit einem Fazit unter dem Motto der ‚relativierten Hoffnungen‘.

1.1 Die Bedeutung unternehmensnaher Dienstleister im Gründungsgeschehen

Die Dienstleister der *New Economy* im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien gehören zumeist zur Gruppe der unternehmensnahen Dienstleister. Zum strukturwandlerischen Trend von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft² steuert dieses heterogene Branchen-Konglomerat einen hohen Anteil bei. Dabei sind es nicht nur etablierte Unternehmen, die entsprechendes Wachstum verzeichnen, vielmehr bildet eine besondere Gründungsdynamik und eine dadurch entstehende junge Unternehmensbasis eine zentrale Antriebskraft dieses Wandels.

Eine dynamische Volkswirtschaft zeichnet sich über ein gesundes Maß an Markteintritts- und Austrittsprozessen aus, die in funktionierenden Märkten einen effizienzbasierten Selektionsmechanismus bilden. Die Intensität dieser Prozesse variiert je nach Wirtschaftszweig und unterliegt in besonderem Maße der Höhe von Markteintritts und -austrittsbarrieren. Hier spielen beispielsweise das Marktwachstum, die Möglichkeit zur Erschließung von Marktanteilen, Sättigungsgrenzen, vermachtete Marktstrukturen oder Kapitalintensitäten eine Rolle.

1 vgl. Ray, D. (1988): The Role of Entrepreneurship in Economic Development, in: Journal of Development Planning 18/1988; S. 3–17

2 vgl. dazu etwa Bögenhold, D. (2000): Die Entwicklung zu Dienstleistungen – Ein wirtschaftshistorisches Erklärungsmuster für Veränderungen in Unternehmensorganisationen und für das Entstehen neuer KMU, in: Bögenhold, D.: Kleine und Mittlere Unternehmen im Strukturwandel – Arbeitsmarkt und Strukturpolitik. Frankfurt 2000, S. 77–101 und Bögenhold, D. (1996): Das Dienstleistungsjahrhundert. Kontinuitäten und Diskontinuitäten in Wirtschaft und Gesellschaft. Stuttgart

Stichwort: III.1:

Was sind unternehmensnahe Dienstleister?

Zu den unternehmensnahen Diensten gehören: Unternehmensberatung (technisch, betriebswirtschaftlich, personell), Marktforschungs-, Medien- und Werbeagenturen, Design, IuK (Multimedia, Systemtechnik, Softwareprogrammierung, Telekommunikation), Logistik, Aus- und Weiterbildung, Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Rechtsanwaltskanzleien, Ingenieurbüros, Sicherheitsdienstleister, Reinigungsdienstleister, Messe- und Ausstellungswesen, Dolmetscher- und Übersetzungsbüros.

Zusätzlich werden diese Leistungen häufig unterteilt in ‚qualifizierte, wissens- und/oder technologieintensive unternehmensbezogene Dienstleistungen‘ und ‚einfache unternehmensbezogene Dienstleistungen‘. Eine allgemeine Nominaldefinition kann lauten: Unternehmensnahe Dienstleistung bedeutet, dass eine Leistung von einer wirtschaftlichen Einheit primär für eine weitere wirtschaftliche Einheit erbracht wird. Diese Leistung kann eigenständigen Charakter (und damit eine eigene, in sich abgeschlossene Wertschöpfung) haben oder in den Leistungserstellungsprozess des nachfragenden Unternehmens eingehen (und damit wertschöpfungserhöhenden Charakter haben).

Die Systematik der Wirtschaftszweige, wie sie der amtlichen Statistik zugrunde liegt, sagt wenig über die unternehmensnahen Dienstleistungen aus, da keine eigene Kategorie existiert und die zugehörigen Branchen entweder versplittet in Überkategorien oder aber in Residualkategorien abgebildet werden. Gleiches gilt für die sogenannten Wachstumsbranchen der Neuen Ökonomie, die sich in den amtlichen Statistiken nicht eindeutig verorten lassen.³ Eine Annäherung – beispielsweise über die Gewerbemeldungen – ist damit nur näherungsweise und als allgemeiner Trend möglich.

Insbesondere die unternehmensnahen Dienstleister weisen in den letzten Jahren außerordentlich hohe Anteile am Gründungsgeschehen auf. Das hohe Niveau des Gründungsgeschehens im unternehmensnahen Dienstleistungssektor sei exemplarisch an den Gewerbemeldedaten 2000⁴ in der Aufschlüsselung nach Wirtschaftszweigen verdeutlicht (vgl. Abb. III.1): Hinter dem Wirtschaftszweig „Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern“ (60338 Betriebsgründungen) folgt die „Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen“ (52986 Betriebsgründungen). Die Wirtschaftszweige des produzierenden Gewerbes weisen wesentlich geringere Meldetätigkeiten auf. Gleichzeitig weisen die zwei besonders regen Wirtschaftszweige jedoch auch die höchsten Abmeldezahlen⁵ auf. Dies ist aber kei-

ne jahrgangsbezogene Ausnahme: Betrachtungen über mehrere Jahre zeigen, dass eine überdurchschnittliche Anmeldetätigkeit generell mit einer überdurchschnittlichen Abmeldetätigkeit einhergeht. Dies indiziert bereits eine hohe Marktdynamik.

Entscheidend ist jedoch weder die eine oder die andere Seite des Meldegeschehens, sondern vielmehr der Gründungsüberschuss (Saldo) – als Differenz aus Anmeldungen und Abmeldungen und damit als Steigerung oder Reduzierung der vorhandenen Unternehmenspopulation – Hier zeigt sich aber, dass nicht nur die Anmelde- oder Abmeldetätigkeit im unternehmensnahen Dienstleistungssektor hoch ausgeprägt ist, sondern auch der Gründungsüberschuss ist in besonderem Maße positiv: der unternehmensnahe Dienstleistungssektor weist die höchsten Anteile am Gründungssaldo über sämtliche Wirtschaftszweige auf. Mit einem Anteil von 47,7% liegt dieser Sektor deutlich vor dem Baugewerbe (18,8%) und dem Handel (10,2%) (vgl. Tab. III.1).

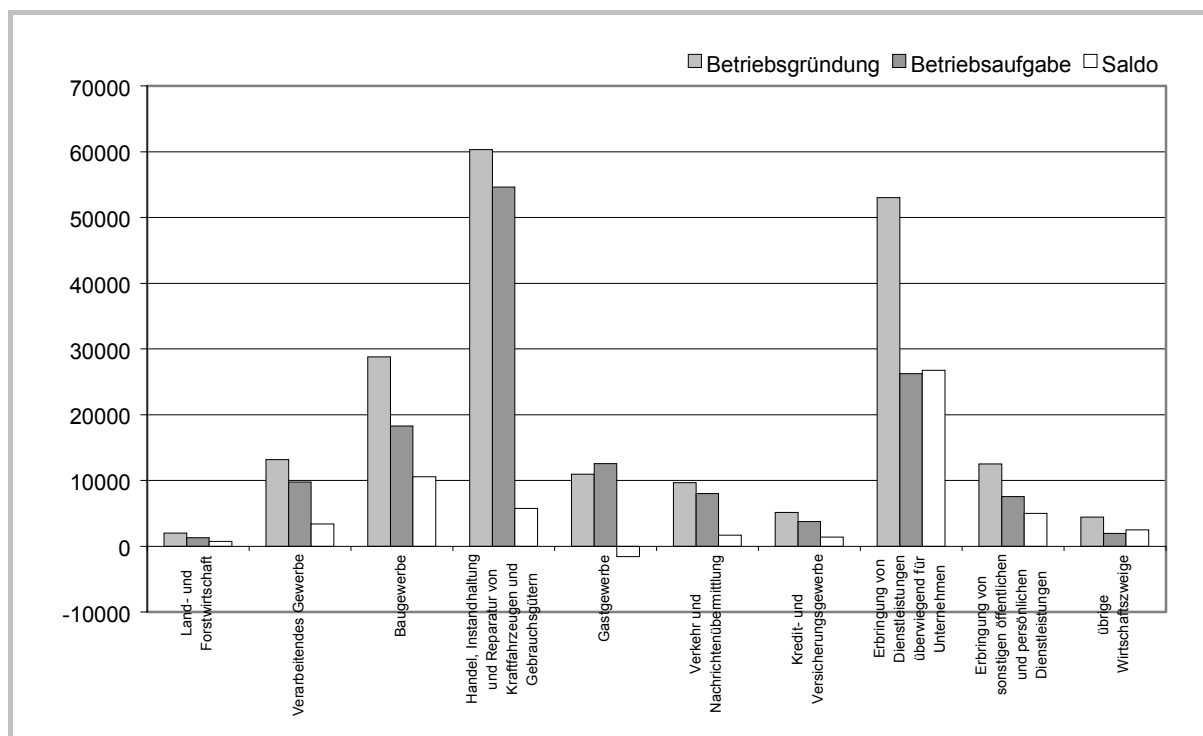
3 vgl. zu dieser Problematik Schnorr-Bäcker (2001): Neue Ökonomie und amtliche Statistik, in: Wirtschaft und Statistik 3/2001

4 Die verwendeten Zahlen beziehen sich auf Betriebsgründungen, die in der Rubrik der Neuerrichtungen getrennt ausgewiesen werden. Im Gegensatz zu sämtlichen Neuerrichtungen lassen die Betriebsgründungen aufgrund gewisser Charakteristika (Rechtsform, Beschäftigte) auf wirtschaftliche Substanz schließen. Jedoch kann dies lediglich ein Näherungswert sein. Die verwendeten Daten sind aufbereitet von Angele, J. (2001): Gewerbeanzeigen 2000, in: Wirtschaft und Statistik 4/2001

5 Die Abmeldungen sind sehr heterogen zusammengesetzt: im Jahrgang 2000 haben 62% der Abmelder nähere Angaben zu Gründen gemacht: 17% nannten wirtschaftliche Schwierigkeiten, 14% beabsichtigten die Verlegung in einen anderen Meldebezirk, 7% wurden wegen wirt-

schaftlicher Inaktivität von Amtes wegen eingestellt, die restlichen 62% gaben familiäre oder persönliche Gründe, Betriebsübergaben oder unzureichende Rentabilität als Grund an.

Abb. III.1: **Betriebsneugründungen und -aufgaben nach Wirtschaftszweigen 2000**



Quelle: Gewerbelagestatistik 2000

Tab. III.1: **Gründungssaldo in verschiedenen Wirtschaftszweigen**

	Anteile am Saldo (alle Wirtschaftszweige)	Realisations- quote*
Land- und Forstwirtschaft	1,3%	35,4%
Verarbeitendes Gewerbe	6,1%	25,9%
Baugewerbe	18,8%	36,6%
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	3,0%	9,5%
Gastgewerbe	-2,8%	-14,4%
Kredit- und Versicherungsgewerbe	2,5%	17,1%
Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern	10,2%	27,4%
Gründungs- und Wohnungswesen, Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	47,7%	50,4%
Erbringung von sonstigen Öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen	8,9%	39,8%
übrige Wirtschaftszweige	4,4%	27,4%

Anm.: * Die Realisationsquote (Anmeldungen – Abmeldungen/Anmeldungen) bezeichnet den Anteil der Gründungen innerhalb eines Wirtschaftszweiges, der sich am Markt realisiert, d.h. der nicht mit den Abmeldungen zu verrechnen ist.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Gewerbeanzeigen 2000

Die exponierte Stellung der unternehmensnahen Dienstleister verdeutlichen auch alternative Datenquellen, etwa Auswertungen des Mannheimer ZEW-Unternehmenspanels auf Basis der Daten von Creditreform.⁶ Kontinuierlich verzeichneten insbesondere die wissens- und technologieintensiven Dienstleister sowohl des verarbeitenden Gewerbes als auch des Dienstleistungssektors seit Mitte der 1990er Jahre einen Aufschwung (bezogen auf West-Deutschland): Von 1998 auf 1999 erhöhte sich ihr Anteil am gesamten Gründungsgeschehen von 13% auf 15%. Insbesondere in den EDV- und Telekommunikationsdienstleistern liegt der starke Anstieg der Gründungen innerhalb dieses Wirtschaftszweiges um 24% im Jahre 1999 begründet. Deutlich muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass in diesen Zahlen die heftigen Marktumbrüche der jüngeren Vergangenheit nicht enthalten sind.⁷

Die Meldetätigkeit ist ebenso wie die Stilllegungstätigkeit im unternehmensnahen Dienstleistungssektor eher hoch, was für eine hohe Fluktuation sorgt. Der Markt ist also sehr dynamisch. Die Realisationsquote (Anmeldungen – Abmeldungen/Anmeldungen) war im Jahr 2000 mit einem Wert von 50,4% die höchste aller hier betrachteten Wirtschaftszweige. Der hohe Wert ist nicht zuletzt auf die häufig relativ niedrigen Marktzutrittsbarrieren im Dienstleistungssektor zurückzuführen. Eine Selbständigkeit mit seiner grundlegenden Infrastruktur ist dort im Durchschnitt relativ schnell und ohne große Investitionen begründet. Das stellt sich beispielsweise im verarbeitenden Gewerbe anders dar, denn das Investitionsvolumen ist zumeist hoch und auch die fachlichen Zugangsbeschränkungen sind zumeist höher als im Dienstleistungssektor. Der Selektionsmechanismus findet hier also ausgeprägter schon im Marktvorfeld statt, während der Großteil der Gründungen im Dienstleistungssektor – mehr oder weniger heftig – die marktlichen Kräfte zu spüren bekommt. Gleichzeitig unterlagen zahlreiche Branchen des unternehmensnahen Dienstleistungssektors (etwa Unternehmens- und Personalbera-

tungen) in den letzten Jahren nicht den Sättigungsgrenzen, die beispielsweise im verarbeitenden Gewerbe erreicht werden, vielmehr herrschte in vielen Branchen ein außerordentliches Marktwachstum. Die relativ hohen Realisationsquoten im unternehmensnahen Dienstleistungssektor und die hohen Anteile der unternehmensnahen Dienstleistungen am gesamten Gewerbemeldesaldo dürfen jedoch nicht verdecken, dass die Beständigkeit oder Nachhaltigkeit der Gewerbe eher gering ist. Der Umschlag ist hoch, wobei neben den oben angeführten Gründen wie der relativ schnellen Möglichkeit zur Gründung auch branchenspezifische Aspekte eine Rolle spielen dürften (z.B. Modetrends).

Die quantitative Bedeutung der unternehmensnahen Dienstleister für das Gründungsgeschehen muss jedoch noch weiter mit qualitativen Daten unterfüttert werden und dies bezieht sich zunächst auf die Frage, welche inhaltlichen Gründe hinter der hohen Dynamik stehen. Audretsch hat die Evolution von Branchen insbesondere im Spannungsfeld von drei Triebkräften erklärt: Technologie, Nachfrage und Skalenerträge.⁸ Diese Faktoren werden auch im folgenden eine Rolle spielen.

2. Informations- und Kommunikationstechnologie:

Doppelte Triebkraft des Wachstums unternehmensnaher Dienstleistungen

Besondere Aufmerksamkeit erzielten junge Unternehmen in Deutschland in der zweiten Hälfte der 90er Jahre einerseits mit der Eröffnung des Neuen Marktes, andererseits mit der breiten Diffundierung der IuK-Technologien. Aber natürlich sind die am Neuen Markt gelisteten, als wachstumsstark angenommenen Unternehmen zwar prominentes, aber ganz und gar nicht repräsentatives Destillat der jungen Unternehmenspopulation in Deutschland. Die Insolvenzen am Neuen Markt heben zwar heute öffentlichkeitswirksam die Fluktuation und Turbulenz wirtschaftlichen Handelns in das Bewusstsein einer interessierten Masse, dabei sind diese Umwälzungen aber eher der Normalfall als die

6 vgl. Engel, D./Steil, F. (1999): Dienstleistungsneugründungen in Baden-Württemberg. Arbeitsbericht Nr. 139 der Akademie für Technikfolgeabschätzung Baden-Württemberg, Stuttgart

7 ZEW-Gründungsreport 1/2001

8 vgl. Audretsch, D.B. (1995): Innovation and Industry Evolution. MIT Press

Ausnahme – wenn auch nicht bezüglich der Höhe der Wertvernichtungen.

Innerhalb der Branchen des unternehmensnahen Dienstleistungssektors bilden die Informations- und Kommunikationstechnologien eine doppelte Triebkraft des Wachstums. Zum einen gilt dies für eben diese unternehmensnahen Dienstleister, die entsprechende Leistungen des IuK-Sektors anbieten und entwickeln (Web-Agenturen, Systemtechniker, etc.), zum anderen aber auch für die unternehmensnahen Dienstleister, deren Kerngeschäft zunächst einmal nichts mit dem IuK-Sektor zu tun hat, deren Leistungsbereitstellung jedoch über die Nutzung entsprechender Technologien beeinflusst wird: Traditionelle Wertschöpfungs- und Geschäftsabläufe werden re-organisiert, neue Angebote werden erst über die neuen Technologien ermöglicht. Eine wesentliche Antriebskraft des wirtschaftlichen Wandels ist also nicht nur der sektorale Strukturwandel, sondern insbesondere der unternehmensinterne Strukturwandel, der klassische Produktions- und Organisationsstrukturen verändert. Daran wird die außerordentliche innovations-induzierende Funktion der Informations- und Kommunikationstechnologien deutlich (Technologiefaktor).

Ebenso liefern die Informations- und Kommunikationstechnologien einen entscheidenden Grund für die hohe Gründungstätigkeit beispielsweise im Bereich der Multimedia-Agenturen: Leistungsfähige und leicht zu bedienende Programmpakete führten dazu, dass nicht mehr nur eine Elite aus einschlägig vorgebildeten Personen beispielsweise Web-Seiten programmieren konnte, sondern ein viel breiterer Personenkreis. Die IuK-Technologien erweiterten damit den für Gründungen infragekommenden Personenkreis,

der unter Nutzung dieser Technologien durchaus professionelle, vom Markt akzeptierte Ergebnisse produzieren konnte. Allgemein bildeten die IuK-Technologien also auch die Grundlage für eine Professionalisierung der Dienstleistungserbringung.

Das Wachstum der einzelnen Branchen des unternehmensnahen Dienstleistungssektors unterliegt abseits der herausragenden Funktion der Informations- und Kommunikationstechnologien jeweils sehr spezifischen Trends, deshalb sollen hier nur zwei weitere Beispiele von Branchen genannt werden, die in den letzten Jahren hohe Nachfrage generieren konnten: Das erhebliche Wachstum von Beratungsleistungen verschiedener Art hängt insbesondere mit der gestiegenen Komplexität wirtschaftlicher und sozialer Systeme (z.B. Struktureffekte wie Globalisierung oder Funktionseffekte wie Dezentralisierung) zusammen. Beratungsleistungen dienen dann als Selektions- und Orientierungskriterium, um Unternehmen in unsicheren, unübersichtlichen Kontexten handlungsfähig zu machen oder zu erhalten. Weiterhin ist die Dynamik in der Medien- und Werbebranche nicht zuletzt bedingt über gestiegenen Wettbewerb der Unternehmen und einen dadurch bedingten Fokus auf die Absatz-, Vertriebs- und Kundenseite. Je nach Marktlage kommt dem Erhalt von Kundenbindungen oder aber dem Aufbau neuer Kundenbeziehungen eine herausragende Bedeutung zu.

Wenn auch der unternehmensnahe Dienstleistungssektor über eine heterogene, sehr unterschiedlichen Trends und Entwicklungen unterliegende Branchenstruktur gekennzeichnet ist, so wird er in abstrakter Perspektive geeint über den Begriff der Dienstleistung (siehe Stichwort III.2)

Stichwort III.2:

Bei aller Differenz: Was verbindet die unternehmensnahen Dienstleister?

Das bindende Element in der heterogenen Melange unternehmensnaher Dienstleister ist in abstrakter Perspektive der Begriff der Dienstleistung in Abgrenzung zu produzierenden, stofflichen Tätigkeiten. In funktionaler Differenzierung beobachten wir entsprechend einen Trend weg von produzierenden, herstellenden Tätigkeiten hin zu planenden, forschenden, informierenden Tätigkeiten – aber gleichzeitig verschwinden die Grenzen.

Als klassisches Definitionskriterium galt lange Zeit die *Immaterialität*, doch mit zunehmender Komplementarität von Produkten und Dienstleistungen verwischt dieses Charakteristikum: Sachgüter wie etwa Chipkarten oder Tonträger fungieren als Trägermedium für Dienstleistungen und lösen damit ein weiteres klassisches Definitionskriterium auf, nämlich die *Gleichzeitigkeit* von Erbringung der Dienstleistung und Konsum. Auch das Kriterium der *Prozesshaftigkeit*, wonach die Dienstleistung erst im Rahmen eines zeitlichen, dynamischen Prozesses ihre volle Wertigkeit entfaltet, verweicht durch diese Materialisierungsmedien.

Letztlich ist auch die Person des Leistungs-Nachfragers als *externer Faktor* nicht länger fester Bestandteil im Prozess der Leistungserbringung und dies gilt im Gegensatz zu den personenbezogenen Dienstleistungen noch stärker für die unternehmensnahen Dienstleistungen. Hier streben die Erbringer nach möglichst hohem *Standardisierungsgrad* in der Leistungserstellung, um darüber die – im Dienstleistungssektor tendenziell schwieriger zu erzielenden – Skalenerträge zu verwirklichen.

2.1 Stotternde Wachstumsmotoren:

Strukturen und Trends in der Informations- und Kommunikationstechnologie

In der Branchenstruktur der *E-Commerce*/Internet-Unternehmen dominieren Multimedia-Agenturen mit deutlichem Abstand vor Internet-Serviceprovidern, B2C/B2B-Unternehmen, Systemhäusern/Integratoren, Software-Anbietern, (werbefinanzierten) Navigations- und Informationsunternehmen, speziellen Serviceanbietern, Infrastrukturherstellern und sonstigen.⁹ Der Gründerboom im Bereich Internet/*E-Commerce* ist jedoch vorbei, denn bereits seit dem Jahr 1996/97 gehen die Neugründungszahlen zurück. Die etablierten (jungen) Unternehmen absorbieren zunehmend Marktanteile, so dass der Markteintritt für Gründungsunternehmen schwieriger wird und die Nischensuche und Spezialisierungsmuster an Bedeutung zunehmen. Nach einer Phase stürmischer Ausweitung sind die jungen Unternehmen der Wachstumsbranchen außerdem in jüngerer Zeit in ihre erste große Krise geschlittert. In ihrem Lebenszyklus treten die Unternehmen und damit die durch sie gebildeten Branchen offensichtlich in eine Konsolidierungs- und Entwicklungsphase ein, die einerseits charakterisiert wird über erheblichen Fachkräftemangel, der dabei Ausdruck der un-

ternehmensinternen Expansionsprozesse im Zuge des erheblichen Marktwachstums bis Ende 1999/Mitte 2000 ist. Andererseits erleben insbesondere ausgewählte Segmente derjenigen Branchen, die im Kern zu den Dienstleistern der Informations- und Kommunikationstechnologie zu zählen sind, nach einem stürmischen, euphorischen Wachstum in jüngster Zeit mitunter erheblichen marktlichen Druck.

Schumpeters Prozess der ‚schöpferischen Zerstörung‘ destilliert diese Entwicklungen: Der erhebliche Wettbewerb führt auf der Grundlage einer im Zuge allgemeinen Marktwachstums erheblich ausgeweiteten Unternehmensbasis zu Marktbereinigungstendenzen, die sich in der Aufgabe von jungen Unternehmen, Verschlangungen, in Übernahmen und Fusionen äußern. Neben den *content*-orientierten Anbietern wie Auktionshäusern, *online-brokerage*, Bücher- und CD-Vertrieb sind es mittlerweile insbesondere die Hardware-Produzenten (die den Boom erst ermöglicht haben), die aus Kostengründen mit Stellenstreichungen beginnen: Chiphersteller-Primus Intel kündigt an, 5000 Stellen (6% der Belegschaft) zu streichen, Netzwerkausrüster *Cisco Systems* reduziert ebenfalls deutlich sein Stellenkontingent. Mit zunehmender – und zeitlich rasanter – Verbreitung der neuen Technologien (z. B. Internet) und steigendem Preiskampf nehmen die Gewinnmargen insbesondere bei den technischen Infrastrukturdienstleistern schnell und deutlich ab (Hardware-Preisverfall, Sättigungseffekte, Einführung von *flat-rates*, günsti-

⁹ vgl. Kraft, L. (2000): Bestandsaufnahme und Perspektiven der Internet-Gründerlandschaft in Deutschland. Diskussionspapier im Rahmen des Projektes e-startup, Oestrich-Winkel

gere *online*-Gebühren, geringeres Kundenwachstum). Wer aber glaubt, nun schlage die Stunde der *content*-Dienstleister wird (noch) enttäuscht, insbesondere weil das gesellschaftliche Nutzerverhalten noch eher traditionell orientiert ist. Wenn Audretsch die Nachfrage als zentrale Funktion in der Evolution von Branchen herausstellt (s.o.), dann ist dies bei der Betrachtung von Geschäftsmodellen der *content*-Dienstleister häufig der kritische Punkt.

Generell schlägt in einer Phase erheblicher Skepsis gegenüber den jungen Dienstleistern der *New Economy* zunächst einmal die Stunde der traditionellen Ökonomie für Übernahmen, strategische Beteiligungen und allgemein stärke Einflussnahme. Bei Übernahmen erhoffen sich die Unternehmen der *Old Economy* jedoch nicht nur das *Know-how*, die Produkt- und Dienstleistungspalette der jungen Firmen, sondern insbesondere auch den unverbrauchten, kreativen *spirit*, der den Jungunternehmen zugeschrieben wird und sich damit von den verwaltungs-bürokratischen, vermachteten Strukturen der etablierten Unternehmen unterscheidet. Zu ihrem breiten Erfolg kann der Neuen Ökonomie generell jedoch nur die traditionelle Ökonomie verhelfen: einerseits ist die traditionelle Ökonomie Hauptabnehmer unternehmensnaher Dienstleistungen, zum anderen kann nur die gefestigte Marktstellung und die damit verbundene hohe Markt-Penetration den angebotenen Leistungen zum breiten Durchbruch verhelfen. Das Zusammenwachsen der heute noch so populär begrifflich getrennten ‚Wirtschaften‘ ist schon weiter fortgeschritten, als es zunächst erscheinen mag.

3. Charakteristika von Gründungsunternehmen in den unternehmensnahen Dienstleistungen

Die oben auf einem Makrolevel skizzierten Strukturen und Trends des unternehmensnahen Dienstleistungssektors und insbesondere der Branchen der Informations- und Kommunikationstechnologie haben verdeutlicht, dass tendenziell eine relativ junge Unternehmensbasis gegeben ist, sich entsprechend das Gründungsgeschehen dort konzentrierte und mittlerweile Selektionsprozesse eingesetzt haben. Wenn damit zunächst der Gründungsfunktion eine prominente Stellung in der Evolution von Branchen zukommt, sollte im folgenden näher analysiert werden, was

diese Gründungsfunktion und die entstehenden Gründungsunternehmen charakterisiert.

Unternehmensgründung muss in besonderem Maße als Prozess aufgefasst werden, der sich über das Zusammenwirken personen-, unternehmens- und umweltbezogener Faktoren auszeichnet, die auf die Gründerperson als zentraler Punkt einwirken. Zu den unternehmensbezogenen Faktoren gehören etwa die rechtliche Ausgestaltung der Gründung oder die strukturelle Unternehmensorganisation, zu den umweltbezogenen Faktoren sind u.a. der Absatzmarkt oder die Leistung von Beratern zu zählen. Diese Faktoren sind jedoch in besonderem Maße nicht nur interdependent, sondern auch in Abhängigkeit von der Gründerperson zu sehen, denn die personenspezifische Fähigkeit zur (möglichen) Beeinflussung, Verarbeitung, Umgang und Organisation mit diesen Faktoren wird den Gründungserfolg oder -misserfolg erheblich beeinflussen. Der Einfluss dieser Faktoren auf die Gründerperson soll damit nicht ausgeschlossen werden, jedoch soll das Augenmerk auf die Gründerperson als aktives und zentrales Element im Gründungsprozess gelenkt werden.¹⁰

3.1 Personenbezogene Faktoren:

Dienstleistungsorientierung als Fundament der Unternehmerpersönlichkeit

Schumpeter wies bereits auf den Unternehmer und auf die Unternehmerfunktion als den zentralen Faktor im Prozess der Wirtschafts- und Unternehmensentwicklung hin.¹¹ Diese Schlüsselstellung des Unternehmensgründers ist in besonderem Maße betriebsgrößenspezifisch bedingt, denn der Großteil der Dienstleistungsunternehmen beginnt mit einer suboptimalen Größe. Wo in Großunternehmen Abteilungen spezialisierte Funktionen wie Marketing, Kostenrechnung oder Forschung und Entwicklung ausüben, bündeln sich diese Funktionen im Gründungsunternehmen in der Person des Unternehmers oder im kleinen Gründungs-Team. Die besonderen Anforderungen erfordern von den Personen Charakteristika, die in der öffentlichen Diskussion zumeist undifferenziert als ‚Unternehmer-Eigenschaften‘ bezeichnet werden.

¹⁰ vgl. Nathusius/Szyperski (1977): Probleme der Unternehmensgründung. Lohmar

¹¹ Schumpeter, J.A. (1993): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 8. Auflage, Berlin, S. 110ff.

Es liegt nahe, diese personenbezogenen Faktoren auch als herausragend wichtig für die Gründungsneigung, die Gründungsentscheidung und die konkrete operative Tätigkeit anzusehen. Im Umkehrschluss können diese Faktoren damit auch entscheidendes Hemmnis sein. Der unternehmerische Prozess kreist bei den personenbezogenen Faktoren also im Spannungsfeld von Persönlichkeit und Humankapital, Handlungsstrategien, Handlungszielen und Umwelteinflüssen.¹² Müller weist auf die signifikanten persönlichkeitsbezogenen Unterschiede zwischen Unternehmern und abhängig Beschäftigten hin: Unternehmer weisen eine höhere Leistungsmotivstärke (*achievement motivation*) auf und glauben eher, dass sie ihr Schicksal selbst in der Hand halten und beeinflussen können (*internal locus of control*). Außerdem zeigen sie höhere Durchsetzungsbereitschaft und zielstrebigere Problemlösungsorientierung.¹³ Zentrale Kompetenzinhalte des Humankapitals betreffen dann generell das Fachwissen, das Methodenwissen und die häufig bunte Ansammlung an sogenannten ‚Schlüsselkompetenzen‘ wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, etc.

Im Dienstleistungssektor erfährt das Humankapital besondere Bedeutung, was auf den Charakter der Dienstleistung zurückzuführen ist: Die Leistung ist immateriell, das Wissen ist personengebunden. Es ist anzunehmen, dass bestimmte Bestandteile der Schlüsselkompetenzen für Dienstleistungsgründer von herausragender Bedeutung sind und dies hängt eng damit zusammen, dass der Erbringer der Leistung enger Bestandteil dieser Leistung ist: Er ‚verkauft‘ zu einem guten Teil sich selbst. Eine gewandte Kommunikationsfähigkeit ist dann zum Beispiel Grundlage für umfassendere soziale Netzwerk-Kompetenzen der Person, um Kontakte zu knüpfen, die wiederum auch im geschäftlichen Kontext genutzt werden können.

Wie verschiedenste Studien gezeigt haben, nimmt dieses persönliche, ego-zentrierte Netzwerk des Gründers besondere Bedeutung ein, auch wenn es um die Gewinnung von Kunden geht. Für

79,5% aller Dienstleister sind Kontakte und Verbindungen die zentrale Schlüsselvoraussetzung zur Erbringung ihrer Leistung.¹⁴ In einer Panel-Untersuchung des niederländischen EIM unterhalten nach zwei Jahren 50% der Gründer Kontakte zu Sportvereinen, Rotary-Clubs und Unternehmer-Organisationen; 75% von ihnen glauben, dass dieser Kontakte von besonderer Bedeutung für ihre Unternehmenspolitik ist und 80% dieses Personenkreises gibt wiederum an, über diese Kontakte auch zu neuen Kunden zu kommen.¹⁵ Über die Funktion des elementaren sozialen Netzwerks hinausgehend, sind weitere Netzwerkformen von besonderer Bedeutung: Die Komplexität und der damit verbundene große Möglichkeitsraum in der Dienstleistungsbereitstellung legen in weiten Bereichen des unternehmensnahen Dienstleistungssektors die Etablierung von assoziativen Unternehmensnetzwerken als eine Form der strategischen Kooperation nahe. Betrachtet man das Leistungsspektrum der unternehmensnahen Dienstleister in abstrakter Perspektive, so dominieren System- und Komponentenanbieter, die kundenspezifische Leistungsbündel schnüren. Während die Branchen der Neuen Ökonomie – Hard- und Software, Telekommunikation – fast ausschließlich von tätigkeitsübergreifenden Systemanbietern gekennzeichnet sind, dominieren bei den Finanzdienstleistungen, im Messe- und Ausstellungswesen und bei den Dolmetscher- und Übersetzungsbüros die tätigkeitszentrierten Komponentenanbieter.¹⁶ Daran wird deutlich, dass sich Unternehmensnetzwerke für zahlreiche Branchen des unternehmensnahen Dienstleistungssektors besonders eignen, weil das Angebotsspektrum für den Kunden erweitert wird, indem persönliche Fähigkeiten und Leistungen strategisch ergänzt und eigene Defizite kompensiert werden. Das dient einer besseren Positionierung des eigenen Unternehmens. Von besonderer Bedeutung ist die Möglichkeit, die Leistung entweder allein, aber im Bedarfsfall eben auch ergänzt anbieten zu können (‚Stark im Verbund‘).

12 vgl. Frese, M. (Hrsg.) (1998): Erfolgreiche Unternehmensgründer. Göttingen

13 vgl. Müller, G.F. (2000): Existenzgründungen und unternehmerisches Handeln. Forschung und Förderung. Landau

14 Wimmers, H./Hauser, H.E./G. Paffenholz (1999): Wachstumsmarkt Dienstleistungen. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 82 NF, Wiesbaden

15 EIM (Hrsg.) (1996): Het starten van en bedrijf. Zoetermeer

16 vgl. Wimmers, Hauser, Paffenholz a.a.O.

Beispiel III.1:

Stark im Verbund: Die Situation der Creation B.V.¹⁷

Die niederländische Creation B.V. ist eine kleine Werbeagentur, die Gründer Henk Boonstra im Jahre 1997 aufgebaut hat. Im Gegensatz zu etablierteren und größeren Agenturen konnte Boonstra keinen integrierten ‚full-service‘ anbieten. Er hatte sich daher entschlossen, Partner mit Komplementärpotentialen zu suchen. Aus vergangenen Berufstätigkeiten unterhielt Boonstra umfangreiche Kontakte in die Werbe-Szene. Über die Kooperation mit einem konzeptionell arbeitenden Kommunikationswissenschaftler kamen die Verbindungen zu einem Grafiker, einem Multimedia-Unternehmen, einer Event-Marketing-Agentur und einem Finanzierungsfachmann zustande. Aufträge werden nun häufig in Kooperation abgewickelt, Kunden schon bei der Akquise im Verbund beworben: Die Visitenkarten der beteiligten Partner sind immer dabei, im Gespräch wird auf zusätzliche mögliche Leistungen bereits hingewiesen.

Mittlerweile soll die netzwerkartige Assoziation dieser verschiedenen spezialisierten Unternehmenseinheiten zukünftig zumindest über die Schlüsselakteure räumlich enger verbunden werden. Dazu soll ein Haus angemietet werden, in dem die Akteure Büroräume (allerdings immer noch getrennt) einrichten. Innerhalb des Netzwerks, so stellt sich Boonstra vor, sollen vertragliche Absicherungen z.B. für den Krankheitsfall vereinbart werden, so dass Kunden und Projekte weiter betreut werden können. Das Netzwerk basiert auf hohem Vertrauen der Partner untereinander, das sich – obwohl sich viele Akteure bereits lange kannten – erst einspielen musste. Grundlegend für die Funktionsfähigkeit sei außerdem eine klare Spezialisierung der beteiligten Partner, so Boonstra.

3.2 Unternehmensbezogene Faktoren:

Kleine Betriebsgröße, hohes Mortalitätsrisiko

Die strategische Option des assoziativen Unternehmensnetzwerks basiert bei Unternehmensgründungen im unternehmensnahen Dienstleistungssektor nicht nur auf den beschriebenen Charakteristika tendenziell tiefer und modularer Wertschöpfungsketten, sondern in besonderem Maße auf der im Durchschnitt eher kleinen Betriebsgröße: In der Untersuchung von Engel/Steil auf Basis des ZEW-Unternehmenspanels weisen die unternehmensnahen Dienstleistungsgründungen generell im Durchschnitt 2,2 Personen (Gründer eingeschlossen) auf, im verarbeitenden Gewerbe sind es dagegen 4,1 Personen. Auch internationale Untersuchungen teilen diesen kleinstrukturigen Befund – teilweise noch ausgeprägter: In den Niederlanden liegt die durchschnittliche Anzahl der Arbeitsplätze (einschließlich Gründer) bei Gründungen im unternehmensnahen Dienstleistungssektor bei 1,5 Personen (vgl. zum Beschäftigungsbeitrag die Textbox zum ‚Mortalitätsrisiko‘).¹⁸

Basierend auf dieser tendenziell kleinstrukturigen Form sind für die Gründungsunternehmen im unternehmensnahen Dienstleistungssektor

außerdem eine wenig gegliederte Struktur und eine fehlende funktionale Arbeitsteilung charakteristisch, vielmehr fungiert der Gründer oder das Gründungsteam als *Allrounder*. Zentrale Bedeutung erlangen allerdings die Ergänzungspotentiale einer Teamgründung.

Wie oben verdeutlicht ist die Fluktuation bei den Dienstleistungsgründungen vergleichsweise hoch. Generell unterliegen Gründungsunternehmen der empirisch fundierten *liability of adolescence*:¹⁹ Nach einer Phase relativ geringer Sterbewahrscheinlichkeit steigt das Mortalitätsrisiko deutlich an und senkt sich erst, wenn gewisse Wachstumsprozesse eingesetzt haben und eine – in besonderem Maße branchenabhängige – Mindestgröße erreicht ist. Diese Mindestgröße dürfte im unternehmensnahen Dienstleistungssektor eher gering ausfallen, dagegen in solchen Branchen, die auf *economies of scale* basieren, vergleichsweise groß sein. Das Mortalitätsrisiko verringert sich insbesondere bei solchen Unternehmen, die als innovativ gelten können, die in einer Rechtsform der Kapitalgesellschaft gründen, Beteiligungen und ein passgenaues individuelles Humankapital der Gründer aufweisen.²⁰ Hinzu kommt die Schlüsselbedeutung einer eher großzügigen Startkapitalbasis.

17 Namen sind geändert. Die Fallstudie findet sich in Schulte, F. (1999): Gründungen im unternehmensnahen Dienstleistungssektor: Was macht Gründer erfolgreich, was bereitet ihnen Probleme? InWIS-Bericht Nr. 26, Bochum

18 Balje, S./Gent, C. van/Verdonkshot, L.R. (1998): Is dutch entrepreneurship dynamic enough? in: EIM (Hrsg.): Entrepreneurship in the Netherlands, Zoetermeer, S. 35–53

19 Brüderl, J./Schüssler, R. (1990): Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence, in: Administrative Sciences Quarterly, Vol. 35 (1990), S. 530–547

20 vgl. Almus, M./Nerlinger, E. (1998): Beschäftigungsdynamik in jungen innovativen Unternehmen: Empirische Ergebnisse für West-Deutschland. ZEW-Diskussionspapier Nr. 9, Mannheim

Stichwort III.3:

Das hohe Mortalitätsrisiko junger Unternehmen erhöht die Gefahr von Beschäftigungsverlusten

Der Beschäftigungsbeitrag fällt bei den unternehmensnahen Dienstleistungen in der Summe zwar am Größten aus, wobei jedoch zu beachten ist, dass es die Masse vieler kleiner Gründungen ist, die die hohe Bedeutung des unternehmensnahen Dienstleistungssektors auch in Bezug auf Erwerbstätigkeit bedingen und nicht einige große Gründungsunternehmen, die dafür um so mehr Arbeitsplätze schaffen. Ihre Bedeutung erlangen die unternehmensnahen Dienstleister also insbesondere über die breite, in den letzten Jahren ausgeweitete Unternehmensbasis. Für den Bereich Internet/*E-Commerce* werden die Arbeitsplatzeffekte der Gründungsunternehmen auf 150.000 Stellen quantifiziert. Unter Einrechnung von Internet/*E-Commerce*-bezogenen Tätigkeiten in etablierten Unternehmen seien dies rund 200.000–250.000 Stellen (Effekte der Marktberichtigungen sind hier nicht berücksichtigt). Dies bedeutet, dass die neue Wirtschaft bereits in erheblichem Maße Beschäftigungsträger in Deutschland geworden ist.²¹

Besondere Beachtung sollten jedoch auch die Sterblichkeitsraten finden, die mögliche frühe Beschäftigungseffekte wieder aufzehren. So schaffen nur diejenigen Unternehmen nachhaltige Arbeitsplätze, die als innovativ gelten können (Wirtschaftszweige der Spitzentechnik, Wirtschaftszweige der höherwertigen Technik). Entscheidend sind die Netto-Beschäftigungseffekte im Zeitverlauf, denn während das Beschäftigungsaufkommen bei den nicht-innovativen Unternehmen (nicht-technologieintensive Wirtschaftszweige des verarbeitenden Gewerbes) in der Gründungsphase im Vergleich mit den innovativen Unternehmen deutlich größer ist, müssen die nicht-innovativen Unternehmen bis ins fünfte Jahr erhebliche Verluste hinnehmen, so dass zu diesem Zeitpunkt nur noch die innovativen Unternehmen positive Beschäftigungseffekte aufweisen.²²

3.3 Umweltbezogene Faktoren:*Cluster-Organisation von Unternehmen aus Wachstumsbranchen*

Nachdem grundlegende Strukturcharakteristika in personen-, unternehmens- und umweltbezogener Perspektive dargelegt worden sind, soll nun auf ein weiteres, räumliches Charakteristikum eingegangen werden. Zu beobachten sind in den jungen, innovationsbasierten- und orientierten Wachstumsbranchen häufig bedeutsame räumliche Effekte in Form von Konzentrationen und eine Organisation in *Clustern*. Unter *Clustern* werden zumeist regional konzentrierte, ineinander greifende und voneinander abhängige industriespezifische Wertschöpfungsketten bezeichnet. Die Akteure sind zum einen die großen, mittleren und jungen Kern-Unternehmen und spezialisierte Zulieferer, dann die Hochschulen und Forschungseinrichtungen und schließlich intermediäre Institutionen (IHK, Wirtschaftsförderung, branchenspezifische Koordinierungsstellen, etc.), die in erheblichem Maße eine *Brokerfunktion* wahrnehmen. Eine beliebte, interaktionsbezogene Organisationsform in diesen *Clustern* ist das organisations- und personenbezogene Netzwerk.

Hinzu kommen weitere physische und immaterielle Infrastrukturen (Verkehrsanbindung, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, etc.), eine möglichst breite Refinanzierungsstruktur, eine fördernde, dienstleistungsorientierte Verwaltungskultur und flankierende politische Akteure. Struktur, Funktionen und Interaktion bilden bei effizienter Vernetzung in ihrer Zusammenschau das regionale Innovationssystem, dessen Vorteile zumeist in der Nutzung spezifischer lokaler Ressourcen, Lern- und Innovationschancen, Spezialisierungsvorteilen und Transaktionskostensparnissen zu suchen sind.²³ Das häufigste Beispiel aus dem IuK-Sektor dürfte das kalifornische Silicon Valley sein und auch in der Biotechnologie sind diese *Cluster*-Effekte international zu beobachten: etwa in der amerikanischen Region Greater Boston, um das britische Cambridge oder in der deutschen BioRegio um München.²⁴

21 vgl. Klandt, H./Kraft, L. (2001): Aktuelle Beschäftigung und Mitarbeiterbedarf bei Internet/e-commerce-Gründungen in Deutschland. Diskussionspapier im Rahmen des Projektes e-startup, Oestrich-Winkel

22 vgl. Almus/Nerlinger, a.a.O.

23 vgl. Heidenreich, M. (2001): Regionale Innovationssysteme. Zwischen Wandel und Beharrung, in: Fuchs, G./Töpsch, K. (Hrsg.): Baden-Württemberg – Erneuerung einer Industrieregion. Kolloquium zum Andenken an Prof. Dr. Hans-Joachim Braczyk, Stuttgart

24 vgl. Audretsch, D./Cook, P (2001): Die Entwicklung regionaler Biotechnologie-Cluster in den USA und Großbritannien. Arbeitspapiere der Akademie für Technikfolgeabschätzung Nr. 107, Stuttgart und Eichener, V./Schaaf, F./Schulte, F./Weingarten, J. (2001): Erfolgsfaktoren für Biotechnologieregionen. Düsseldorf

Stichwort III.4:

Der internationale Kontext: „Gründungsmuffel“ Deutschland?

Fortschritte bei der allgemeinen Gründungsaktivität und in der Finanzierung von *start ups*, große Probleme bei den psychologischen Faktoren der Selbständigkeit – das hat der *Global Entrepreneurship Monitor*²⁵, ein Forschungskonsortium zur Untersuchung von Selbständigkeit und Gründungsaktivitäten in 21 Ländern, für Deutschland herausgefunden. Insgesamt liegt Deutschland mit seinen Gründungsaktivitäten (*Total Entrepreneurial Rate*, TEA)²⁶ im Mittelfeld der 21 Länder. Die Angst zu scheitern ist offensichtlich ein entscheidendes Hemmnis beim Schritt in die Gründung: Nur in Japan und Südkorea – also in Ländern mit traditionell äußerst niedrigem unternehmerischen Engagement – ist diese Angst noch größer ausgeprägt. Auch in der Wahrnehmung möglicher Gründungschancen liegen die Deutschen im hinteren Feld der 21 betrachteten Länder.

Gleichzeitig kann die Studie mit einem Mythos aufräumen: Entgegen häufiger Äußerungen werden Gründer von der überwältigenden Mehrzahl in Deutschland sehr wohl respektiert und auch Vorurteile gegenüber Selbständigen, die mit ihren Unternehmen viel Geld verdienen, sind nur schwach ausgeprägt. Das gilt allerdings nicht für Personen, die mit ihren Vorhaben bereits gescheitert sind. Die Stigmatisierung dieser Gruppe ist hoch.

Dagegen fällt die Gesamtbeurteilung der politischen Rahmenbedingungen schlecht aus: Beklagt werden insbesondere gründungsfeindliche Steuergesetzgebungen, ein Übermaß staatlicher Regulierung und eine wenig dienstleistungsorientierte Bürokratie. Als kritischen Faktor stellt der Bericht auch die Bildung und Ausbildung in Deutschland heraus: Während Kanada und die USA hervorragende Beurteilungen genießen, wenn es um die Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen im Bildungssystem geht, liegt Deutschland lediglich auf Platz 14. Allerdings sind positive Entwicklungen insbesondere im Hochschulsystem auszumachen. Dagegen schneidet das deutsche Schulsystem der Primar- und Sekundarstufe im Urteil der Experten schlecht ab. Es rege nicht zu Kreativität, Selbständigkeit und Eigeninitiative an und vermittele zu wenige Kenntnisse über wirtschaftliche Zusammenhänge.

In Deutschland können rund um die Neuen Medien insbesondere drei Cluster-Regionen ausgemacht werden: München, Berlin und Köln. Bezogen auf Gründungen stehen München und Berlin vorn, dann folgen Hamburg, Frankfurt und Köln.²⁷ Die einzelnen Regionen haben jedoch sehr unterschiedliche Spezialisierungsmuster hervorgebracht, beispielweise zeichnet sich Köln durch einen hohen Anteil an Dienstleistern aus.

Innovationsbasierte räumliche *Cluster* leben also in besonderem Maße von der räumlichen Nähe

der Akteure. Deshalb wird auch in Zeiten von Globalisierung und Internationalisierung der räumliche Aspekt des Wirtschaftens ganz und gar nicht aufgehoben: Räumliche und kulturelle Nähe spielt eine Rolle, wenn mit Innovationsvorhaben große Unsicherheiten verbunden sind, was insbesondere in der Frühphase von Innovationen und bei Nutzung oder Forcierung völlig neuer technologischer Paradigmen der Fall ist. Auch bei der Notwendigkeit eines engen Austauschs von unternehmerischer und universitärer Forschung spielt die räumliche Nähe eine Schlüsselrolle, ebenso bei der Inanspruchnahme von nicht-kodifiziertem Wissen (*tacit knowledge*). Weniger zentral scheint die räumliche Nähe allerdings bei Innovationen mit geringem Unsicherheitspotential, bei der Anwendung standardisierter Techniken und beim Überwiegen von Prozessinnovationen zu sein.²⁸

Der Aufbau regionaler *Cluster* vollzieht sich in besonderem Maße über hohe Eigendynamiken der jeweiligen Branche, jedoch können politische Gestaltungs- und Flankierungsspielräume festgestellt werden: Der BioRegio-Wettbewerb, 1995 initiiert, kann als Musterbeispiel für politi-

25 Sternberg, R./Otten, C./Tamasy, C. (2000): *Global Entrepreneurship Monitor – Länderbericht Deutschland*. Köln

26 Als ‚werdende Unternehmer‘ (*nascent entrepreneurs*) werden im GEM Personen bezeichnet, die in den vergangenen 12 Monaten die Gründung eines Unternehmens aktiv unterstützt haben, die alleinige Inhaberschaft, bzw. Teilhaberschaft an einem Unternehmen anstreben und in einem gegründeten Unternehmen für mindestens drei Monaten keine Vollzeitbeschäftigten auf der Lohn- und Gehaltsliste gehabt haben. Hinzu kommen bereits operativ tätige junge Unternehmen, sofern die befragten Personen Inhaber oder Teilhaber sind und nicht länger als 3,5 Jahre Gehälter bezogen oder Gewinne erzielt haben. Die Addition der zwei Gruppen führt zur hier gemeinten sog. *total entrepreneurial activity rate* (TEA).

27 vgl. Bain & Company (2001): *One Economy 2 – Die neuen Realitäten*. München 2001, und Kraft, L. (2001): *Standorte und Standortwahl bei Internet/E-Commerce Gründungen in Deutschland*. Präsentationsfolien (Stand März 2001)

28 vgl. Koschatzky, K. (2001): Beitrag im Rahmen der Konferenz „Wissenschaft und Wirtschaft im regionalen Gründungskontext“, Karlsruhe

sche Unterstützung, Forcierung und Flankierung von Selbstverstärkungseffekten regionaler Wachstumsprozesse gelten. Aber: Die Politik sattelte auf bereits wachsende Regionen auf, operierte nach dem Paradigma des ‚Stärken stärken‘ und orientierte sich nicht länger am raumordnerischen Ideal des Ausgleichs der Lebensverhältnisse, welches sich in der Förderrealität als Gießkannen-Prinzip äußerte. *Cluster* entstehen nicht ‚aus dem Nichts‘, sondern basieren auf sogenannten endogenen Potenzialen einer Region. Die erfolgreichen Biotechnologie-Regionen in Deutschland beispielsweise können eine anerkannte, tragfähige und zumeist historisch gewachsene Forschungsbasis vorweisen und bieten vielfältigste Möglichkeiten der Verzahnung von Wissenschaft und Wirtschaft.

Die Handlungsarena ‚Region‘ ist umfangreich betrachtet worden, wenn es um Innovationsaktivitäten von Unternehmen geht, weniger Erkenntnisse gibt es zu den Prozessen des Gründungsgeschehens auf regionaler Ebene: Neben der Bedeutung der räumlichen und milieugebunden Nähe für das Innovationsgeschehen scheint jedoch auch das Gründungsgeschehen ausgeprägten regionalen Bindungen zu unterliegen, denn der weitaus größte Personenkreis macht sich unmittelbar am Wohnort selbständig.²⁹ Die Kenntnisse über das persönliche Umfeld, die Beziehungsmuster, etc. dürften hierfür ein wesentlicher Bestimmungsgrund sein. Generell existiert jedoch keine einheitliche, geschlossene Theorie über den Prozess der Existenz- und Unternehmensgründung im allgemeinen und in der Manifestierung auf regionaler Ebene im besonderen. Wie oben verdeutlicht, lässt sich der Gründungsprozess zunächst als heterogene ‚Gemengelage‘ von personen-, unternehmens- und umweltbezogenen Faktoren begreifen und dies vor der Folie eines Lebenszyklus, der sich von einer frühen Motivations- und Stimulierungsphase über die Planungs- und Gründungsphase bis zur Konsolidierungs- oder Wachstumsphase erstreckt.

Den Regionalfaktoren dürfte eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zukommen, denn bei-

spielsweise hat die Branchenstruktur einer Region erheblichen Einfluss auf das Gründungsgeschehen: So kann sich ein hoher Anteil an (unternehmensnahen) Dienstleistern positiv auswirken.³⁰ Bis zu einer kritischen Höhe von 12 Prozent wirkt sich anscheinend auch die Arbeitslosigkeit noch durchaus positiv auf das Gründungsgeschehen aus, über diesem Wert jedoch kippt der Einfluss ins Negative. Dies wird insbesondere mit negativen Klima-Faktoren begründet. Positive Effekte können in Regionen auch von überdurchschnittlichem Pro-Kopf-Einkommen, überdurchschnittlicher Vorleistungsnachfrage der Unternehmen des produzierenden Gewerbes und einem traditionell hohen Anteil an Selbständigen ausgehen. Es ist anzunehmen, dass sich diese Faktoren in erfolgreichen Regionen nicht nur besonders positiv darstellen, sondern auch, dass deren Zusammenwirken besonders produktiv ist. Über die Wirkungszusammenhänge in regionalen Innovationssystemen wie im regionalen Gründungskontext hat die Forschung bislang allerdings keine erschöpfenden Erkenntnisse liefern können.

3.4 Umweltbezogene Faktoren:

Gründer der ‚neuen Ökonomie‘ als Avantgarde neuen Wirtschaftens?

Wie bislang festgestellt worden ist, bilden die jungen Wachstumsbranchen der Neuen Ökonomie gewisse Charakteristika heraus. Die Suche nach diesen Charakteristika soll nun an dieser Stelle aus engerer wirtschaftssoziologischer Perspektive fortgesetzt werden und zwar in Bezug zum Selbstverständnis dieser Branchen und im Hinblick auf die Frage, ob die Gründer der Neuen Ökonomie eine Avantgarde neuen Wirtschaftens bilden.³¹ Skepsis ist allerdings mittlerweile angebracht: Die zunächst als so unkonventionell und traditionslos charakterisierten Branchen der Neuen Ökonomie besinnen sich in ihrer ersten Krise auf Werte der Alten Ökonomie. Bewusst hatten die jungen Gründer neue Rol-

29 vgl. Schmude, J. (1994): Geförderte Unternehmensgründungen in Baden-Württemberg. Stuttgart, und Albert, J. (1994): Unternehmensgründungen – Träger des Strukturwandels in wirtschaftlichen Regionalsystemen. Nürnberg

30 vgl. Maaß, F. (2000): Begründung regionaler Unterschiede in der Gründungsdynamik im Land Nordrhein-Westfalen – Eine Ursachenanalyse-. IfM-Materialien Nr. 146, Bonn

31 Sombart und insbesondere auch Weber haben auf die unterschiedlichen Stile des Wirtschaftens hingewiesen und dies unter anderem auf kulturelle Wert- und Normenmuster bezogen.

lendeinition für sich reklamiert, um deutlich zu machen: Hier kommt etwas völlig neues, die große Revolution des post-industriellen Zeitalters. So blieb die Krawatte – das Symbol für Seriosität und Stil der Geschäftsleute der *Old Economy* – in der Boomphase im Schrank.

Heute zielt das Stoffstück wieder die Häse eben jener Junggründer, und in der Öffentlichkeit wird bis zur Steifheit Wert auf klassische Präsentation gelegt. Geradezu klassisch auch die Selbst-Organisation und Interessenvertretung einer Branche, die lange für sich reklamierte, keine Lobby zu brauchen: Verbände bündeln und artikulieren Interessen, und die sind mitunter gar nicht so verschieden von denen der Alten Ökonomie, wie ein Forderungskatalog der Unternehmen der Neuen Medien zum Abbau administrativer Hemmnisse belegt.³² Auch in betriebswirtschaftlichen Kategorien ist neue Nüchternheit eingekehrt: Unternehmensbewertungen orientieren sich weniger an angenommenen Erwartungen und Visionen, sondern vielmehr an gegenwärtigen Daten. Vorbei sind die Zeiten, als vermeintlicher Erfolg an den fiskalischen *burnrates* der Unternehmen gemessen wurde. Auch die Unternehmensgründer bleiben von der Schnelligkeit des Wirtschaftslebens nicht verschont: Zumeist zwangsweise verlassen sie ihre Firmen oder ziehen sich aus dem operativen Geschäft zurück. Finanzskandale, Performanzschwäche, etc. zwingen die einstigen Helden zum Rückzug: Die Etablierten fressen die Pioniere – ähnlich hatte es der späte, pessimistische Schumpeter beschrieben.³³ Was vielen Gründern bleibt, ist Erfahrung, denn im Zeitraffertempo spielte ihre Geschichte vom Unternehmensaufstieg bis zum Niedergang. Im Gegensatz zu Geld und hochbewerteten Aktien geht ihnen dieses Wissen aber nicht verloren; vielleicht bietet sich noch eine neue Chance und vielleicht ist dies auch ein schöpferisches Element im Prozess der Zerstörung.

Schließlich hat die Realität auch Einzug gehalten, wenn es um die Interessenvertretung der Arbeitnehmer geht: Gewerkschaftliche Organi-

sation steigt oder zumindest wird deren Bedeutung erkannt (vgl. hierzu Kap. VII). Pixelpark, Primus im Segment der Multimedia-Agenturen, sammelt nun erste Erfahrungen mit einem Betriebsrat und der Euphorie der Mitarbeiterbeteiligungsmodelle über Aktien weicht die nüchterne Erkenntnis, dass unternehmerische Partizipation auch Übernahme von Risiko bedeutet. In der Krise zeigt sich, dass organisatorische Absicherungen von Mitarbeiterbeteiligungen gefragt sind.

Die Verluste am Neuen Markt könnten öffentlichkeitswirksam Initiator und Symbol einer neuen Skepsis werden: Dass das Engagement in bestimmten Segmenten der Kapitalmärkte mit erheblichen Risiken verbunden ist, muss jedem (Klein-) Anleger klar sein, jedoch führen Fehlbilanzierungen, falsche Prognosen und damit verbundene spätere Gewinnwarnungen, unerlaubter Aktienverkauf im Management und verfrühte Börsengänge zu tiefen Vertrauensverlusten, die das zarte Aufkeimen einer nachhaltigen Aktienkultur in Deutschland – als Bestandteil einer *entrepreneurial society* – erheblich erschüttern. Wie nachhaltig, wie belastbar ist dieser Wandel?

4. Von euphorischen Erwartungen zu nüchternen Realitäten

Schumpeters Figur der ‚schöpferischen Zerstörung‘ erfährt in der ersten Krise der Neuen Ökonomie eine herausragende Bestätigung: Nach einer außerordentlichen Ausweitung der Unternehmensbasis haben Selektionsprozesse eingesetzt, die zu Aufgaben, Übernahmen und Fusionen führen. Mit Macht orientieren sich die als ‚alte‘ oder ‚reife‘ Ökonomie titulierte Branchen in Richtung der neuen Technologien. Offensichtlich erleben wir einen strukturellen Wandel, der nach zeitlichen Segmentierungen nun zunehmend wieder ein Zusammenwachsen aufzeigt. Auch in seinem zweiten, eher makroökonomisch fundierten Verständnis relativiert sich der Begriff der *New Economy*, denn die Zusammenschau makroökonomischer Kernindikatoren deutet darauf hin, dass der kontinuierliche Wachstumspfad, der sich in den USA in den vergangenen 15–20 Jahren verfolgen ließ, verlassen wird und die damit verbundene These des Verschwindens der Konjunkturzyklen eine empirische Widerlegung erfährt.

32 vgl. Forderungskatalog der Unternehmen der Neuen Medien zum Abbau administrativer Hemmnisse, entnommen: www.bmwi.de/forderungskatalog.html (27.07.00)

33 vgl. Schumpeter, J.A. (1993): Sozialismus, Kapitalismus und Demokratie. 7. Auflage, Tübingen

Auf breiter Front ist die Zeit der Relativierungen gekommen und dies gilt nicht nur für den Begriff der *New Economy*, sondern auch für die überfrachteten Erwartungen an Existenz- und Unternehmensgründungen. Deren Beschäftigungswirkung etwa ist zunächst einmal wesentlich geringer als insbesondere im politischen Raum lange Zeit erhofft. Hinzu kommt die im Schnitt hohe Mortalitätsrate, die frühe Beschäftigungseffekte zunichte macht. Neben der originären Gründungsförderung kommt daher der Bestandssicherung besondere Bedeutung zu. Ein Streit mit Tradition ist auch die Frage, ob es kleine, junge Unternehmen sind, die Innovationen befördern oder eher etablierte, eher größere Unternehmen. Es dürfte jedoch plausibel sein, dass kleine, junge Unternehmen erhebliche Schwierigkeiten aufweisen, wenn die Innovationsfähigkeit umfangreiche finanzielle, personelle, zeitliche und organisatorische Ressourcen erfordert.

Gleichwohl: Relativierungen sind angebracht, sollten aber nicht die zentrale Bedeutung von Gründungen verdecken, denn die empirischen Befunde zeigen es: Es sind insbesondere die Nationen – und dort ausgewählte Regionen – die Wohlstand und Wachstum verzeichnen, wo eine überdurchschnittliche unternehmerische Aktivität nachzuweisen ist.³⁴ Umgekehrt weisen insbesondere diejenigen Nationen – und wiederum insbesondere ausgewählte Regionen – Probleme auf, die in sektoraler Perspektive noch besonders von alten, intern wenig wandlungsfähigen Industrien geprägt sind und einen vergleichsweise geringen Bestand an Unternehmen und eine geringe Dynamik von Gründungen in den sogenannten Wachstumsbranchen aufweisen.

Die unmittelbaren politischen ‚Stellschrauben‘ sind hier jedoch – wie verdeutlicht – eher gering, vielmehr erfordert die Wirtschaftspolitik in diesem Bereich einen langen Atem und damit Mittel- bis Langfriststrategien. Die aktive Gestaltung regionaler Entwicklungsprozesse beispielsweise beschränkt sich aus politischer Per-

spektive insbesondere auf die Unterstützung und Flankierung von bereits eingesetzten Wachstumseffekten. Politische Steuerung konzentriert sich daher heute auf moderative, anstoßende und flankierende Funktionen und Strategien. Dies trifft auch auf das politische Streben nach einem höheren Maß an Gründungsaktivität zu: Die formalen Strukturen (Finanzierung, Beratung, etc.) der Gründungsförderung sind in den letzten Jahren in teilweise vorbildlichem Maße ausgebaut worden. Zahlreiche Evaluationen sprechen der finanzbezogenen Gründungsförderung einzelwirtschaftliche Effekte zu, insbesondere wenn es um die Bestandsfestigkeit geförderter Unternehmen geht.

Aus der unternehmerischen Perspektive liegen die zentralen Kritikpunkte in allgemeinen politischen Rahmenbedingungen wie der Steuerpolitik oder dem Ausmaß bürokratischer Regelung. Die Diskussion um Reichweite und Wirkungsgrad der Gründungsförderung sollte aber den zentralen Punkt nicht verdecken: Politik setzt lediglich den Rahmen für unternehmerisches Handeln und kann beispielsweise die Opportunitäten für berufliche Selbstständigkeit verbessern, aber die Entscheidung für eine Unternehmensgründung liegt beim Individuum.

Und hier zeigen sich in Deutschland erheblich Problematiken, wie in diesem Beitrag im internationalen Vergleich ausgeführt. Wenn es um die Intensivierung des Gründungsgeschehens geht, dann liegen deshalb heute schwerpunktmäßig die Probleme bei den oben diskutierten personenbezogenen Faktoren, und diese Einflussgrößen sind vielleicht nur über Generationen zu verändern. Ein wesentlicher Ansatz zur Flankierung dieser Änderungsprozesse ist jedoch insbesondere das Bildungssystem, wo insbesondere im schulischen Bereich noch erheblicher – auch unmittelbarer – politischer Handlungsbedarf zu erkennen ist, wenn es um die Förderung von entrepreneurial skills geht. Selbstständigkeit ist in diesem Sinne kein technischer Akt, sondern ein bildungspolitisches Kompetenzentwicklungs-Paradigma. Alle strukturellen Verbesserungen politischer Rahmenbedingungen werden sich nicht optimal auszahlen, wenn das Engagement zur Ausnutzung dieser Bedingungen nicht umfangreich vorhanden ist.

³⁴ vgl. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2000): Executive summary, entnommen: www.entreworld.org (23. Januar 2001) und die Beiträge in Acs, Z.J./Carlsson, B./Karlsson, C. (Hrsg.) (1998): *Entrepreneurship, Small and medium sized enterprises and the Macroeconomy*. Cambridge

IV.

... SONDERN FÜR'S LEBEN LERNEN WIR:

BILDUNG UND QUALIFIZIERUNG IN DER DIENSTLEISTUNGSWIRTSCHAFT

RAINER **FRETSCHNER**
JOSEF **HILBERT**

1. Einleitung	72
2. Wissen und Qualifizierung in der Dienstleistungsgesellschaft	72
3. Der Bildungsmarkt in Deutschland: Struktur und Beschäftigung	74
4. Neue Berufe für die Dienstleistungswirtschaft: Die Modernisierung des Dualen Systems	77
5. Modernisierung im Hochschulsektor: Zwischen gestuften Studiengängen und <i>Corporate Universities</i>	81

1. Einleitung

Bildung und Qualifizierung verlieren mit dem Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft nicht an Bedeutung – im Gegenteil: Wissen und Humankapital spielen für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen eine entscheidende Bedeutung. Der vorliegende Beitrag skizziert zunächst den steigenden Stellenwert von Wissen und Qualifikation in der Dienstleistungsgesellschaft. Daran anschließend steht der Strukturwandel und die Beschäftigungsentwicklung des Bildungssektors im Mittelpunkt. In den Abschnitten 3 und 4 schließlich werden die Möglichkeiten zur Modernisierung des Dualen Systems der Beruflichen Bildung sowie des deutschen Hochschulsystems diskutiert. Dabei wird der Entwicklung neuer Berufsbilder im Dienstleistungssektor besonderes Augenmerk geschenkt.

2. Wissen und Qualifizierung in der Dienstleistungsgesellschaft

In aktuellen Zeitdiagnosen ebenso wie in der Diskussion um die *Neue Ökonomie* steht die zunehmende Bedeutung von Wissen und Expertise im Mittelpunkt. Die Schlagworte von der Wissensgesellschaft, von Wissensarbeitern (*knowledge workers*) und lernenden Organisationen machen die Runde. Ein hohes Qualifikationsniveau ist besonders in der Neuen Ökonomie Zugangsvoraussetzung, die als humankapitalintensiver Bereich besonders hohe Anforderungen an Aus- und Weiterbildung und an die Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten stellt:¹ Gefordert sind Menschen mit einem hohen Bildungsniveau, Kreativität und Innovationsfähigkeit. Die Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung der letzten Jahre zeigen eindrucksvoll, dass generell alle Beschäftigtengruppen mit erweiterten Anforderungen an formale Qualifikationen, Abstraktionsfähigkeit und Systemdenken konfrontiert sind. Zusätzlich gewinnen die sogenannten *soft skills* (Kooperations- und Kommunikationskompetenzen) an Bedeutung – nicht nur im Bereich der ‚weichen‘ personenbezogenen Dienstleistungen, sondern auch in weiten Teilen der Indust-

rie und der Dienstleistungsökonomie.² Die Rede von der Wissensgesellschaft hat in diesem Zusammenhang ihre Berechtigung, weil sie zum Ausdruck bringt, dass

„die wirtschaftliche Nutzung des Wissens selbst einen spezifisch geprägten gesellschaftlichen Prozess darstellt. Die Früchte des Wirtschaftens sind schon seit Jahrhunderten nur gesellschaftlich durch den Prozess der *Arbeitsteilung* zur vollen Reife zu bringen. Heute ergibt sich der wirtschaftliche Ertrag des Wissens vor allem aus dem gesellschaftlichen Zusammenwirken der einzelnen Wissensträger im Rahmen einer durchgreifenden *Wissensteilung*.“³

Die wachsende Bedeutung von Wissen kommt auch darin zum Ausdruck, dass wirtschaftliches Wachstum in der Dienstleistungsgesellschaft nicht so sehr aus einem wachsendem Produktionsvolumen und zunehmender Arbeitsteilung entsteht, sondern vielmehr aus der Akkumulation und Nutzung von Wissen im wirtschaftlichen Innovationsprozess. Für Bildung und Qualifikation ergeben sich aus dieser Entwicklung folgende Herausforderungen:⁴

- Die Bedeutung von allgemeinen kognitiven Fähigkeiten und anderen extrafunktionalen (kommunikativen) Qualifikationen nimmt zu, während die relative Bedeutung von Faktenwissen abnimmt;
- Traditionelle Formen und Strukturen der Teilung der Wissensproduktion werden zunehmend obsolet, da die Differenzierung in Professionen, Disziplinen und Funktionsbereiche mit ihrem spezifischen Wissen gegenüber integrativen und interdisziplinären Problemzusammenhängen an Bedeutung verliert;
- Wissensgenerierung und Wissensnutzung wachsen sowohl im Hochschulbereich als auch im schulischen Bereich zusammen.

1 Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2000): Chancen auf einen höheren Wachstumspfad, Jahresgutachten 2000/2001, Wiesbaden, 1.

2 Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. (1998): Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, human resources development und Innovation, in: Lehner, F. u.a. (Hg.): Beschäftigung durch Innovation: Eine Literaturstudie, München/Mering, 99–153.

3 Brödner, P./Helmstädter, E./Widmeier, B. (1999): Innovation und Wissen: Zur Einführung, in: Brödner, P. (Helmstädter, E./Widmeier, B. (Hg.): Wissensteilung: Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen, München/Mering, 9–32 (11f.)

4 Vgl. Lehner, F. (1999): Qualität und Qualitätssicherung von Bildung, in: Jobelius, S. u.a. (Hg.): Bildungs-Offensive: Reformperspektiven für das 21. Jahrhundert, Hamburg, 49–56 (54).

Stichwort IV.1: Drei Definitionen der Wissensgesellschaft⁵

Das *Bundesforschungsministerium* definiert die Wissensgesellschaft ausschließlich **technisch**:

„Auf dem Entwicklungsweg der Informations- und Kommunikationstechnik stehen wir heute am Anfang der dritten Phase, die den Übergang zur Wissensgesellschaft markiert. (...) Anstelle der bisher vorwiegend substitutiven und qualitätssteigernden Effekte dominiert in dieser Phase die breite Entfaltung der innovativen Wirkungen fortgeschrittener Informations- und Kommunikationstechniken in Wirtschaft und Gesellschaft. Die verschmelzenden Informations- und Kommunikationstechniken werden zum Motor für technische und gesellschaftliche Innovationen. Diese Innovationen sind gegenwärtig mit den Begriffen „Internet“ und „Multimedia“ verknüpft. Sie verändern Infrastrukturen, Wirtschaftssysteme und Lebensgewohnheiten radikal.“

Die *OECD* definiert die Wissensgesellschaft als spezifische **Märkte**. Es handelt sich um

„economies which are directly based on the production, distribution and use of knowledge and information. This is reflected in the trend in OECD economies towards growth in high-technology investments, high-technology industries, more highly-skilled labour and associated productivity gains (...) In this view, investments in research and development, education and training and new managerial work structures are key. In addition to knowledge investments, knowledge distribution through formal and informal networks is essential to economic performance. Knowledge is increasingly being codified and transmitted through computer and communications networks in the emerging „information society“. Also required is tacit knowledge, including the skills to use and adapt codified knowledge, which underlines the importance of continuous learning by individuals and firms.“

Willke definiert die Wissensgesellschaft mit Bezug auf ein verändertes **Innovationsverständnis**:

„Von einer Wissensgesellschaft oder einer wissensbasierten Gesellschaft lässt sich sprechen, wenn zum einen die Strukturen und Prozesse der materiellen und symbolischen Reproduktion einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, dass Informationsverarbeitung, symbolische Analyse und Expertensysteme gegenüber anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig werden. Eine entscheidende zusätzliche Voraussetzung der Wissensgesellschaft ist, dass Wissen und Expertise einem Prozess der kontinuierlichen Revision unterworfen sind und damit Innovationen zum alltäglichen Bestandteil der Wissensarbeit werden“

Unbestritten, dass eine gute allgemeine und berufliche Bildung mehr denn je zum Eintrittsbillet und zur Aufenthaltsberechtigung auf dem Arbeitsmarkt wird.⁶ Mit dem beschleunigten ökonomischen Wandel, verkürzten Innovationszyklen und dem Strukturwandel von Anbieter- zu Nachfragemärkten gewinnen die Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten einen neuen Stellenwert im Wertschöpfungsprozess. Bereits in der industriellen Revolution und in den sechziger Jahren haben sich unzureichende Bildungssysteme als entwicklungshemmend erwiesen, und dies verschärft sich derzeit wieder bei der Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft.⁷ Bernd Fahrholz, Sprecher des Vorstands der Dresdner Bank AG, bringt dies in einem Ar-

tikel für die Zeitschrift *Internationale Politik* zum Ausdruck:

„Ein hohes Qualifikationsniveau war für Deutschland schon immer von zentraler Bedeutung. Der Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft verstärkt die Anforderungen noch. Die Vereinigten Staaten, Großbritannien, Frankreich und Japan als Deutschlands größte Konkurrenten haben in letzter Zeit umfangreiche nationale Aktionspläne in der Bildungspolitik entwickelt. Deutschland, wo die Bildungsausgaben lediglich im Mittelfeld aller Industriestaaten liegen, hat in diesem Zusammenhang erheblichen Nachholbedarf.“⁸

Dennoch spiegelt sich die zunehmende Bedeutung des Humankapitals auch in den staatlichen Aufwendungen für Bildung und Qualifizierung wieder. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes wurden 1999 in Deutschland rund 344 Mrd. DM für Bildung, Forschung und Wissenschaft ausgegeben; dies entspricht ca. 9% des Bruttoinlandsprodukts. Der größte Teil des Budgets entfiel 1999 mit 220 Mrd. DM auf die Ausgaben für Bildung. Knapp 22 Mrd. DM wurden für die Förderung von Bildungsteilnehmern

5 <http://www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/erlangen.htm>

6 Bosch, G. (2001): Bildung und Beruflichkeit in der Dienstleistungsgesellschaft, in: Herzberg, G. u. a. (Hg.): Bildung schafft Zukunft: Über die Perspektiven von Bildung, Beruf und Beschäftigung, Hamburg, 19–45 (19).

7 Welti, F. (2001): Wandel der Arbeit und Reform von Sozialstaat und Sozialrecht, in: Sozialer Fortschritt 3/2001, 69–79 (74).

8 Fahrholz, B. (2001): Die ‚Next Economy‘ verändert die Welt: Deutschlands Position im internationalen Wettbewerb, in: Internationale Politik 7/2001, 1–6 (5).

aufgewendet, 94 Mrd. DM waren für Forschung und Entwicklung, 8 Mrd. DM für die sonstige Bildungs- und Wissenschaftsinfrastruktur bestimmt. Von den Bildungsausgaben wurden 1999 rund 130 Mrd. DM an öffentlichen Vorschulen, Schulen und Hochschulen sowie 21 Mrd. DM an privaten Vorschulen, Schulen und Hochschulen ausgegeben. Rund 34 Mrd. DM wurden für die duale Ausbildung aufgewandt, 19 Mrd. DM für die betriebliche Weiterbildung sowie 17 Mrd. DM für Unterrichtsverwaltung und sonstige Bildungseinrichtungen.⁹

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive stellt das Vermögen der Industriestaaten in Form von Humankapital einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Mit dem Begriff des Humankapitals wird in diesem Zusammenhang das an Personen gebundene produktionsrelevante Wissen bezeichnet. Für die Erwerbstätigen selbst trägt dieses Wissen auch ökonomische Früchte, da ihre Beschäftigungs- und Einkommenschancen (*Employability*) in starkem Maße von ihrer Ausbildung abhängig sind.

„Die Qualifikation der Bevölkerung ist auch von großer gesamtwirtschaftlicher Bedeutung, da neben der Ausstattung mit Bodenschätzen und Produktionsanlagen vor allem die Qualität der menschlichen Arbeitskraft (‘Humankapital’) das Leistungsvermögen einer Volkswirtschaft bestimmt. Für den Einzelnen stellt die Ausbildung einen entscheidenden Schritt zur Selbstentfaltung und Entwicklung der Persönlichkeit dar.“¹⁰

Verursachen hier Staats- und Marktversagen zu geringe Humankapitalinvestitionen, gehen nicht nur individuelle Erwerbschancen, sondern auch die ökonomische Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit verloren. Es ist also Aufgabe des Staates, vor allem diese wissensgebundene Produktivkraft zu fördern, die in Form von Bildungsinvestitionen aufgebaut wird.¹¹

Bildungs- und Humankapital entwickeln sich in der Dienstleistungsgesellschaft zu zentralen Parametern der wirtschaftlichen Innovationsfähigkeit. Es wird vielfach darauf hingewiesen,

dass Wissen in fortgeschrittenen Dienstleistungsökonomien einen zentralen Produktionsfaktor neben Boden, Kapital und Arbeit darstellt. Empirisch spiegelt sich dies in der Entwicklung der Ausgaben für Sach- und Humankapital wider. Ein Überblick über die Relation von Sach- und Humankapital verleiht den theoretischen Aussagen zum Bedeutungszuwachs von Wissen und Qualifikation in der Dienstleistungsgesellschaft zusätzliche empirische Evidenz (Tab. IV.1). Werden zusätzlich noch die Investitionen in Gesundheits- und Arbeitsschutz berücksichtigt, entsprechen die Investitionsausgaben in Humankapital annähernd den Investitionsausgaben in Sachkapital:

Tab. IV.1: **Verhältnis von Sach- und Humankapital in Deutschland**
(Humankapital = 1)

	Sachkapital	Humankapital*
20er Jahre	5	1
1970	3,2	1
1989	2,2	1

Anm.: * Das Humankapital ist in Relation zum Sachkapital konstant gesetzt

Quelle: Buttler/Tessaring 1993; zitiert nach Bosch 2000¹²

3. Der Bildungsmarkt in Deutschland: Struktur und Beschäftigung

Der öffentliche Bildungssektor lässt sich in drei große Bereiche untergliedern:

a) Allgemeinbildende und Berufliche Schulen

Das Statistische Bundesamt weist für 1998 613.000 Lehrkräfte (in Vollzeitäquivalenten) an rund 43.000 allgemeinbildenden Schulen sowie 107.200 Lehrkräfte an beruflichen Schulen aus.¹³ Die Zahl der Schülerinnen und Schüler nach Schularten stellt sich im Schuljahr 1998/99 wie

9 <http://www.statistik-bund.de/presse/deutsch/pm2001/p1070061.html>. Die Angaben wurden auf- bzw. abgerundet.

10 Statistisches Bundesamt (Hg.) (1999): Datenreport 8, 76

11 Vgl. hierzu ausführlich Färber, G. (1997): Wie kann ein leistungsfähiges Bildungssystem finanziert werden? Eine kritische Bestandsaufnahme der Bildungsfinanzierung in Deutschland (http://www.lpb.bwue.de/aktuell/bis/4_97/bis974d.htm)

12 Bosch, G. (2000): Andere Arbeit in der neuen Ökonomie: Die grundlegenden Trends, Präsentation, Gelsenkirchen, 5.

13 Die folgenden Angaben zur Beschäftigungssituation im Bildungswesen finden sich in: Statistisches Bundesamt (Hg.) (1999): Datenreport 8: Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland, München.

folgt dar: Insgesamt weist das Statistische Bundesamt 10.108.100 Schülerinnen und Schüler in den verschiedenen Schularten aus. Davon besuchten 2.223.400 Schülerinnen und Schüler das Gymnasium, 1.247.600 Schülerinnen und Schüler die Realschule und 1.098.000 Schülerinnen und Schüler die Hauptschule. Die Absolventinnen und Absolventen setzen sich im Schuljahr 1998/99 nach Abschlussarten wie folgt zusammen: Insgesamt wurden 937.400 Absolventinnen und Absolventen gezählt, davon entfielen 26,1% auf den Hauptschulabschluss, 39,9% auf den Realschulabschluss, 24,1% auf die allgemeine Hochschulreife sowie 1% auf die Fachhochschulreife. Immerhin 83.800 Schülerinnen und Schüler (8,9%) verließen die Schule ohne Hauptschulabschluss.

b) Hochschulen

An den Hochschulen in der Bundesrepublik waren 1998 insgesamt 482.000 Personen beschäftigt. Zu den 155.000 hauptberuflich tätigen wissenschaftlichen und künstlerischen Beschäftigten zählen Professoren, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter sowie Dozenten und Assistenten; die 60.000 nebenberuflich tätigen

wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigten setzen sich aus Lehrbeauftragten, wissenschaftlichen Hilfskräften und Gastprofessoren zusammen. Daneben waren im Bereich Verwaltungs-, technisches und sonstiges Personal rund 266.000 Menschen beschäftigt. Insgesamt waren an den Hochschulen der Bundesrepublik im Wintersemester 1999/2000 insgesamt 1.773.956 Studierende eingeschrieben. Davon 1.141.681 Studentinnen und Studenten an Universitäten, 411.436 an Fachhochschulen und 141.220 an Gesamthochschulen. Die restlichen 79.619 Studentinnen und Studenten verteilten sich auf Pädagogischen und Theologischen Hochschulen, Kunsthochschulen und Verwaltungshochschulen.

Durch die Bildungsexpansion und das Beschäftigungswachstum im Dienstleistungssektor bedingt, wird der Anteil der Hochschulabsolventen zukünftig weiter zunehmen. Die steigende Bedeutung von Bildung und Qualifikation lässt sich an einer Gegenüberstellung des Qualifikationsprofils von Beschäftigten in der Industrie und im Dienstleistungssektor illustrieren. Wie die folgende Tabelle zeigt, ist der Dienstleistungssektor schon heute der Hauptnachfrager nach Hochschulabsolventen:

Tab. IV.2: **Struktur der Beschäftigten nach Ausbildungsabschluss in Westdeutschland 1998**

	Industrie	Dienstleistungssektor
Ohne Abschluss oder berufliches Praktikum	20,6%	18,4%
Lehre-/Anlernausbildung oder gleichwertiger Berufsfachschulabschluss und Meister- bzw. Fachschulabschluss	70,3%	63,2%
Fachhochschul- oder Hochschulabschluss	9,1%	18,4%

Quelle: Bosch 2001, 26

c) Weiterbildung

Es sind überwiegend Beschäftigte im Dienstleistungssektor, die die Angebote der beruflichen Weiterbildung in Anspruch nehmen. Insgesamt nehmen jährlich über sieben Millionen Erwerbstätige und Erwerbslose an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung teil – zunehmend auch auf eigene Kosten. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Weiterbildung liegen besonders im Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien.

Tab. IV.3: **Personen in beruflicher Weiterbildung (April 1997 bis April 1998)**

Dienstleistungssektor	2.553.000
Produzierendes Gewerbe	1.404.000
Handel/Gastgewerbe	932.000
Land-/Forstwirtschaft	79.000
Erwerbslose	2.265.000

Quelle: Statistisches Bundesamt 1999

Über den Bereich der Weiterbildung liegen keine verlässlichen Beschäftigungsdaten vor. Aus den Daten zur Finanzierung der Weiterbildung lassen sich jedoch einige interessante Entwicklungen nachvollziehen. Insgesamt sind die Ausgaben für Weiterbildung leicht zurückgegangen, betrugen sie 1992 noch rund 83,8 Mrd. DM, wurden 1998 nur noch 77,5 Mrd. DM für entsprechende Weiterbildungsangebote ausgegeben. Auch die

Finanzierungsstruktur weist einige Verschiebungen auf: So sind die privaten Ausgaben für Weiterbildung von 9,8 Mrd. DM (1992) auf 11,7 Mrd. DM (1998) gestiegen, während die Ausgaben des Staates im selben Zeitraum von 23,3 Mrd. DM auf nunmehr 17,4 Mrd. DM reduziert wurden. Auch die Ausgaben der Bundesanstalt für Arbeit wurden deutlich reduziert, von 19 Mrd. DM in 1992 auf nur noch 12,5 Mrd. DM in 1998.

Tab. IV.4: **Finanzierung der Weiterbildung** (in Milliarden DM)

	1992	1995	1998
Staat/öffentlicher Sektor	23,3	19,5	17,4
Bund, Länder, Gemeinden	4,3	4,7	4,8
Bundesanstalt für Arbeit	19,0	14,8	12,5
Arbeitgeber/Wirtschaft	49,7	46,8	48,5
Gewerbliche Wirtschaft	36,5	33,9	34,3
Freie Berufe und öffentliche Arbeitgeber	13,2	12,9	14,2
Teilnehmer/Privatpersonen	9,8	10,7	11,7
Gesamt	83,8	77,0	77,5

Quelle: Weiss (2000); zitiert nach Bildungsbrief 6/2000

Stichwort IV.2:

Einige Merkmale der Bildungssituation in der Bundesrepublik:

- Rund 35% eines Jahrganges erwerben die Hochschul- oder Fachhochschulreife an allgemeinbildenden Schulen;
- Die Zahl der Hauptschüler ohne Abschluss ist in den letzten Jahren weiter zurückgegangen und betrug 1998 mit rd. 78.000 rund 9% des Jahrganges;
- Der überwiegende Teil der Jugendlichen (rund 58%) erhält eine Berufsausbildung im dualen System. Rund 8% eines Jahrganges beginnen im Anschluss daran ein Studium an einer Hochschule oder Fachhochschule;
- Rund 14% der Jugendlichen bleiben auch längerfristig ohne Berufsausbildung.

Neben dem öffentlichen Bildungssektor – der die allgemeinbildenden und beruflichen Schulen sowie die Hochschulen umfasst – existieren zahlreiche private Bildungsanbieter für Weiterbildung, schulischen Nachhilfeunterricht, Erwachsenenbildung und diverse weitere Qualifizierungsmöglichkeiten, deren genaue Zahl bislang noch nicht ermittelt wurde. In der Bundesrepublik sind im öffentlichen Bildungssektor derzeit rund 1,3 Millionen Menschen beschäftigt. Während die Beschäftigtenzahlen an allgemeinbildenden und beruflichen Schulen sowie an Hochschulen statistisch ausreichend erfasst

sind, bestehen derzeit große Lücken im Bereich der öffentlich finanzierten (und zunehmend auch: privaten) Weiterbildungseinrichtungen. Zudem drängen neue Akteure auf den Bildungsmarkt, die einen weiteren Strukturwandel der Bildungswirtschaft bewirken werden: Hierzu zählen etwa internationale Bildungskonsortien, Anbieter von informationstechnischen Bildungsportalen und spezialisierten Suchmaschinen, Entwickler von Lernsoftware, Betreiber von Online-Akademien und virtuellen Universitäten. Diese kurze Skizzierung des deutschen Bildungssystems zeigt, dass es in der Bundesrepublik nicht

an Einrichtungen zur Wissensvermittlung mangelt. Zweifelhaft scheint vielmehr die Fähigkeit, das vorhandene Wissen kreativ und konstruktiv zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen einzusetzen.

4. Neue Berufe für die Dienstleistungswirtschaft:

Die Modernisierung des Dualen Systems

*„Wir müssen das deutsche System der beruflichen Bildung für die Dienstleistungsökonomie fit machen.“
(Werner Müller, Bundeswirtschaftsminister).*

Ist das traditionelle Berufsverständnis nicht überholt, wenn die ganze Welt vom lebenslangem Lernen spricht? So richtig die Feststellung ist, dass lebenslanges Lernen an Bedeutung zunimmt, so falsch wäre es, daraus die Vermutung abzuleiten, dass damit eine Abwertung klassischer Beruflichkeit einhergehen werde. Lebenslanges Lernen ist kein Lückenbüsser für Nichtgelerntes, sondern nur auf der soliden Basis einer fachlichen Ausbildung möglich. Auch empirische Befunde stützen die These, dass die Weiterbildung nicht in einem kompensatorischen, sondern in einem kontinuierlichen und unterstützenden Sinne an den Beruf anschließt.¹⁴ Aus diesem Grund werden deshalb im folgenden die Herausforderungen an das System der beruflichen Bildung sowie mögliche Modernisierungsansätze dargestellt und diskutiert.

Lange Zeit galt das deutsche Ausbildungssystem als vorbildlich, doch es wird zunehmend Kritik laut, die sich vor allem an der mangelnden Anpassungsfähigkeit und geringen Innovationsfähigkeit entzündet: Waren in den 70er und 80er Jahren Wissenschaftler und Praktiker unisono noch stolz auf das deutsche System der dualen Berufsausbildung, und priesen es überall auf der Welt als Vorbild, sind im letzten Jahrzehnt Risse am System sichtbar geworden. Gleichzeitig wird deutlich, dass es auch andere Bildungssysteme gibt, mit denen man den Wandel vielleicht sogar erfolgreicher bewältigen kann, wie etwa die skandinavischen Bildungssysteme.¹⁵

Darüber hinaus wird die oft beklagte Dienstleistungslücke in der Bundesrepublik in Zusammenhang mit den Defiziten in der Berufsausbildung gebracht; gefordert wird eine konsequente Modernisierung des dualen Systems:

„Auch wenn sie keineswegs allein oder vorwiegend in der beruflichen Bildung zu suchen sind, ist die Berufsausbildung aufgerufen, ihren Beitrag zu leisten, um Berufstätigen Chancen in diesem wachsenden Arbeitsmarktsegment zu eröffnen. Notwendig sind dazu differenzierte und pragmatische Lösungen, die den Bedingungen in den verschiedenen Branchen und Arbeitsmarktsegmenten gerecht werden. Die Handlungsalternativen lassen sich im wesentlichen vier verschiedenen Modellen zuordnen: der Reform der bestehenden Ausbildungsberufe, der Schaffung neuer Ausbildungsberufe, der gleitenden Modernisierung durch die Anpassungsweiterbildung sowie der Verbindung von Aus- und Weiterbildung.“¹⁶

Auch folgende Daten zeigen, dass eine Modernisierung des dualen Systems der Berufsausbildung dringend geboten ist:

- Der Anteil der Dienstleistungsbetriebe an allen Betrieben ist zwischen 1985 und 1995 von 66% auf 71% gestiegen. Der Anteil der Ausbildungsbetriebe im Dienstleistungssektor an allen Betrieben lag 1995 mit 59% jedoch um 12% unter dem entsprechenden Gesamtanteil.
- Von den ca. 30.000 Berufen und Berufsbezeichnungen in der Bundesrepublik entfallen lediglich 10.400 bzw. rund 35% auf Dienstleistungsberufe.
- Im dualen System der Berufsausbildung existierten 1998 357 staatlich anerkannte Ausbildungsberufe – nur 75 Ausbildungsberufe konnten dem Dienstleistungssektor zugeordnet werden.
- In diesen 75 Ausbildungsberufen bestehen rund 700.000 Ausbildungsverhältnisse, das sind ca. 45% aller Ausbildungsverhältnisse¹⁷.

Das duale System der Berufsbildung, also die parallele Ausbildung in Betrieb und Berufsschu-

schaft Zukunft: Über die Perspektiven von Bildung, Beruf und Beschäftigung, Hamburg, 19–45 (21).

14 Harney, K./Weischet, M./Geselbracht, S. (1999): Der Beruf als Input der Weiterbildung, in: Harney, K./Tenorth, E. (Hg.): Beruf und Berufsbildung. Zeitschrift für Pädagogik 40, 273–288 (276).

15 Bosch, G. (2001): Bildung und Beruflichkeit in der Dienstleistungsgesellschaft, in: Herzberg, G. u. a. (Hg.): Bildung

16 Weiss, R. (1998): Qualifizierung für Dienstleistungsberufe – Handlungskonsequenzen für die Berufsbildung, in: Euler, D. (Hg.): Berufliches Lernen im Wandel – Konsequenzen für die Lernorte, Nürnberg, 219–231 (221).

17 Vgl. Stiller, I. (1999): Einführung, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): Ausbildung für die Dienstleistungsgesellschaft, Bonn, 5–12.

le, ist derzeit nicht ausreichend auf die Anforderungen der Dienstleistungsgesellschaft eingestellt, was in erster Linie seinen industriell ausgerichteten Strukturen geschuldet ist. Die hohe Bedeutung des Dienstleistungssektors für Wirtschaft und Beschäftigung sowie die starke Dynamik seiner Entwicklung spiegeln sich in den Anpassungen des dualen Ausbildungswesens nur unzureichend wieder. Die Gründe für diese Schwäche der Erneuerungsfähigkeit des dualen Berufsbildungssystems liegen zum Teil in der Ausrichtung der Modernisierungsmechanismen auf die industriellen Sozialpartner, zum Teil in der bislang mangelnden Zusammenführung von Berufsbildungspolitik und Dienstleistungsfor schung. Vor allem im Bereich neu zu schaffen der Ausbildungsberufe besteht ein umfangreicher Handlungsbedarf für die Akteure der Berufsbildung. Die etablierten Dienstleistungsbranchen, z.B. Handel, Banken und Versicherungen, sind – anders als viele neue Branchen – bereits seit langem im dualen System der Berufsausbildung verankert. Zwar müssen auch in diesen Ausbildungsberufen Anpassungen geleistet werden; jedoch ist die grundsätzliche Basis hierfür bereits geschaffen.

Der Modernisierungsbedarf des dualen System wird jedoch grundsätzlich anerkannt. In einer Rede des Generalsekretärs des Bundesinstituts für Berufsbildung, Dr. Helmut Pütz heißt es:

„Trotz der äußerst schwierigen Situation auf dem Ausbildungsstellenmarkt ist es nicht berechtigt, generell von einer ‚Krise des Dualen Systems‘ zu sprechen und es schlecht zu reden. Aber das deutsche Berufsbildungssystem mit seiner Ausbildung in Betrieben und beruflichen Schulen steht unter dem Druck von gesellschaftlichen Veränderungen, muss sie flexibel mitmachen, damit es ihm nicht geht wie anderen gesellschaftlichen Einrichtungen, die den Wandlungsprozess versäumen, eines Tages als museale, antiquierte Institutionen dastehen, über die die soziale Entwicklung hinweggegangen ist und die deshalb zu recht verschwinden. So steht das deutsche Berufsbildungssystem nicht unter ‚Natur- oder Artenschutz‘, vielmehr muss es sich in Teilen modernisieren und dem nationalen und internationalen Veränderungsdruck anpassen.“¹⁸

In einer vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in Auftrag gegebenen Studie wurden 1.500 Unternehmen des Dienstleistungssektors nach Qualifikationsbedarfen befragt. Insgesamt wurden 26 Branchen des Dienst-

leistungssektors in die Befragung einbezogen, u.a. die IT-Branche, Medien- und Internetdienste, Fernmeldedienste, Reise- und Verkehrsvermittlung, Werbung, Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, Messewirtschaft, Gesundheitswesen und Sport- und Freizeitwirtschaft. Das Ergebnis: Die Mehrheit der befragten Unternehmen misst der Ausbildung eine zentrale Rolle bei der Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern zu. Probleme bei der Rekrutierung geeigneter Auszubildender haben vor allem kleinere Betriebe in stark wachsenden Branchen mit vielen betriebsspezifischen Besonderheiten für die Beschäftigten wie Datenverarbeitung, Multimedia oder Telekommunikation.¹⁹

Um das duale System auch für hochqualifizierte und aufstiegsorientierte Berufsanfänger attraktiv zu halten, muss vor allem die Durchlässigkeit nach oben verbessert werden. In einer Reihe bundesweiter Fortbildungsregelungen ist es gelungen – etwa für die Fortbildungsberufe Bank-, Versicherungs- oder Handelsfachwirte – eine mittlere Führungsebene, vergleichbar der Meisterebene, in einzelnen Dienstleistungsberufen einzurichten. So vereinigen die 1998 in Nordrhein-Westfalen eingerichteten Berufskollegs die unterschiedlichen dualen und schulischen Berufsbildungsgänge unter einem Dach, um sicherzustellen, dass in Kombination mit oder nach einer Berufsausbildung weiterführende Schulabschlüsse bis hin zur Hochschulreife erreicht werden können. Mit dieser Durchlässigkeit nach oben kann das duale System auch gegenüber anderen Bildungsgängen attraktiv bleiben.²⁰

Ebenso dringlich ist die geforderte Einführung neuer Berufsbilder, die den veränderten Bedarfen der Unternehmen und des Arbeitsmarktes Rechnung tragen. Das duale System hat mit der Einrichtung von vier IT-Berufen auf die Herausforderungen der wissensbasierten Dienstleistungswirtschaft reagiert. Seit 1997 besteht die Möglichkeit, eine Ausbildung in den neuen IT-Berufen IT-Systemelektroniker, Fachinformatiker, IT-Systemkaufmann und Informatikkaufmann zu absolvieren. Mit diesen neuen Ausbildungsberufen ist der Einstieg in ein offenes und

18 Pütz, H. (1998): Zukunftsentwicklung der beruflichen Bildung – Rolle der berufsbildenden Schulen (<http://bibb.de/publikat/reden98/19980317.htm>)

19 „Berufsbildung: Fitmachen für die Dienstleistungsgesellschaft“, in: Bildungsbrief 6/2000, Informationen für die Personalarbeit, 2.

20 Bosch, G. (2001), a.a.O.

dynamischeres Berufsmodell gelungen, das die Grenzen zwischen technischen und kaufmännischen Qualifikationen zu überwinden versucht. Dies zeigt sich u.a. auch daran, dass sich die neuen Ausbildungsprofile aus einer Kombination von technischen, betriebswirtschaftlichen und kundenorientierten Qualifikationen zusammensetzen. Damit wird der steigenden Bedeutung von individueller Kunden- und Serviceorientierung, die vielfach eingefordert wird, Rechnung getragen:

„Neben einer ständigen Erneuerung und Aktualisierung des notwendigen Fachwissens werden die Anforderungen an zahlreiche künftige Berufsbilder durch eine zunehmende Bedeutung der individuellen Beratungs- und Servicequalität geprägt sein. Durch die steigende Bedeutung der Nachfrageorientierung, bei der der Kunde mit seinen Wünschen der ‚Auslöser‘ ist, nehmen Tätigkeiten mit direktem Kundenkontakt zu. Aber gerade das auf den Kunden bezogene Dienstleistungsdenken kommt in vielen derzeitigen Ausbildungsordnungen nicht vor.“²¹

Um den neuen Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden, die einerseits einen steigenden Bedarf an Generalisten zeigt, andererseits aber auch hochgradiges Spezialistentum erforderlich macht, wurden den neuen IT-Berufen drei unterschiedliche Konstruktionselemente zugrunde gelegt:

- Allgemeine Kernqualifikationen für die IT-Fachkräfte aller Berufsrichtungen;
- Berufsspezifische Fachqualifikationen;
- Spezialisierungs-Module zur unternehmensspezifischen Profilierung.

Zahlreiche neue Ausbildungsbetriebe – insbesondere aus dem Segment der kleinen und mittleren Betriebe, die bisher überhaupt nicht ausgebildet haben – konnten für die Ausbildung gewonnen werden. Die Absolventen der neuen Ausbildungsgänge sind nach der Ausbildung überall dort einsetzbar, wo IT-Systeme professionell eingesetzt werden: als Systembetreuer und *Supporter* in Banken und Versicherungen, in der Industrie, aber auch im Gesundheitswesen und anderen ‚weichen‘ Dienstleistungsbereichen.

Die folgende Tabelle weist die Anzahl der bundesweit neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge von 1997 bis 1999 in den vier IT-Berufen aus:

Tab. IV.5: **Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge im IT-Bereich**

	1997	1998	1999
IT-Systemelektroniker	1.461	2.174	2.812
Fachinformatiker	1.775	3.763	6.027
IT-Systemkaufmann	753	1.433	2.051
Informatikkaufmann	759	1.467	1.947
Gesamt	4.748	8.837	12.837

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung; eigene Darstellung

Mit den neuen IT-Berufen konnte eine strukturelle Ausbildungslücke in der Volkswirtschaft geschlossen werden, denn während im dualen Ausbildungssystem fast zwei Drittel der Berufe auf den Produktionssektor ausgerichtet sind und nur ein Drittel auf den Dienstleistungssektor, ist es im Beschäftigungssystem genau umgekehrt. Die Entwicklung eines breiteren Angebots an qualifizierten Dienstleistungsberufen ist deshalb von grundsätzlicher Bedeutung für das duale System.²²

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) zieht folgende Lehren aus der Einführungsphase der neuen IT-Berufe, die auch bei der Entwicklung und Einführung neuer Dienstleistungsberufe zu berücksichtigen sind:

- Die bisherigen Berufsschulstrukturen sind wenig geeignet für Berufe, die quer zu den traditionellen Berufsfeldern zugeschnitten sind, da das Konzept der Berufsfelder bzw. die Organisation der Ausbildung nach Berufsfeldern überholt ist. Eine Reform der Lehrerbildung ist deshalb dringend erforderlich.
- Die Trennung des Berufsschulunterrichts in allgemeinbildende Fächer und berufsbezogene Fächer und Lernfelder hat sich überlebt. Der gesamte Berufsschulunterricht sollte im Rahmen des Berufes erfolgen.
- Die neuen IT-Berufe lassen sich nur in Kombination mit echten Kunden und echten Geschäftsprozessen unterrichten. Die bisherige Organisation, mit einer strikten Trennung in

21 Weiss, R. (1997): Auf dem Weg zur Dienstleistungsgesellschaft – Einführung und Überblick in 12 Thesen, in: Weiss, R. (Hg.): Aus- und Weiterbildung für die Dienstleistungsgesellschaft, Köln, 11–37 (14)

22 Erfolgsgeschichte der IT-Berufe (<http://www.bibb.de/forum/itberufe/erfolgstory.htm>)

Ausbildung beim Bildungsträger und Praktikum vor Ort kann dies nicht gewährleisten.

Die neuen IT-Berufe sind bislang auf große Akzeptanz gestoßen – sie decken jedoch nur die technische Seite ab. Ein Basisberuf für die Gestaltung von Webauftritten, der die technischen und gestalterischen Elemente verbindet, fehlt bislang. Dagegen sind im Multimedia-Bereich ebenfalls neue Ausbildungsberufe entstanden. Zu nennen sind hier der Kaufmann für audiovisuelle Medien, der Mediengestalter Bild und Ton, der Film- und Videoeditor oder der Mediengestalter für Digital- und Printmedien (mit Schwerpunkten in den Bereichen Design, Beratung, Operation und Technik)²³.

Auch in den klassischen Dienstleistungsfeldern bieten sich zahlreiche Möglichkeiten zur Etablierung neuer Ausbildungsberufe. Ein großes Beschäftigungspotential bieten etwa die personenbezogenen Dienstleistungen. Denn trotz des Beschäftigungsbooms in diesen Feldern gibt es nur wenige im dualen System verankerte Berufe (selbst die Gesundheitsberufe, die von ihrer Ausbildungsstruktur her ähnlich angelegt sind wie Fertigungsberufe, zählen nicht zum dualen System). Mit der wachsenden Bedeutung von Gesundheits-, Senioren-, Freizeitdienstleistungen u.ä. entsteht sowohl Bedarf an der Modernisierung und Vereinheitlichung gewachsener Qualifizierungen als auch an der Schaffung von neuen Berufen.

- In der Gesundheitswirtschaft gewinnen beispielsweise die Rand- und Nachbarkbereiche zunehmend an Relevanz (vgl. auch Kap. VI). Gesundheit ist – trotz der bekannten Sparmaßnahmen – zunehmend ein Wachstumsmarkt für Prävention und integrative Medizin. Überlappungen zwischen der Gesundheitswirtschaft und anderen Wirtschaftszweigen – zum Beispiel mit Nahrung und Genus, Wohnen und Freizeit – bieten vielfältige Innovationschancen. Für die berufliche Bildung entsteht daraus die Anforderung, ein

Berufsfeld zu entwickeln, das die gesundheitsrelevanten Qualifikationen integriert, die jenseits der Kernbereiche Medizin und Pflege angesiedelt sind und diese beispielsweise zu einer ‚Fachkraft für gesundes Leben‘ zusammenführt. Ein derartiges Berufsfeld könnte an bereits bestehende Arbeitsgebiete wie die Diätassistenten, die Physiotherapie und die Hauswirtschaft anknüpfen.²⁴

- Große Potentiale für neue Berufsbilder liegen auch in der Freizeit- und Tourismuswirtschaft (vgl. auch Kap. V). Mit der quantitativen Zunahme der frei verfügbaren Zeit ist auch das Interesse an professionellen Freizeitangeboten gestiegen. Kommerzielle Tourismus- und Sportangebote mit individueller Betreuung haben gegenüber dem traditionellen Vereinssport an Bedeutung gewonnen. Es fehlt jedoch gerade in diesem Bereich an transparenten und aufeinander abgestimmten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die gesundheitsbezogene und kaufmännische Qualifizierungsinhalte kombinieren.²⁵
- Schließlich sollen auch noch Dienstleistungen für mehr Lebensqualität im Alter erwähnt werden. Nicht nur der Kernbereich der Altenhilfe gehört aufgrund des demographischen Wandels zu den Wachstumsmärkten. Die Älteren bilden auch zunehmend eine kaufkräftige Nachfrage für Dienstleistungen, die ihnen ein möglichst eigenständiges und selbstbestimmtes Altern ermöglichen. Hierzu gehören beispielsweise Betreuungsangebote in der eigenen Wohnung, Sicherheitsdienstleistungen und ihren Bedürfnissen angepasste Tourismusangebote. Außerdem schaffen die Älteren auch eine wachsende Nachfrage in den vorab angesprochenen Bereichen Gesundheit und Freizeit. Die Märkte für Altersdienstleistungen bieten große Potentiale für Wachstum und Beschäftigung, wenn es gelingt, innovative bedarfsgerechte

23 Vgl. hierzu ausführlich: Krämer, H. (2000): Neue Medienberufe, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): Ausbilden und Lernen mit Multimedia: Ergebnisse, Veröffentlichungen und Materialien aus dem BIBB, Bonn, 119-123; Michel, L. u.a. (2000): Schlussbericht der Studie „Ausbildung für die Internet-Ökonomie“ im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Essen.

24 Vgl. hierzu ausführlich: Hilbert, J./Scharfenorth, K. (1997): Modernisierung in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft – Herausforderungen für die berufliche Bildung, in: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1996/97, Gelsenkirchen, 60-69

25 Vgl. hierzu ausführlich: Hilbert, J./Scharfenorth, K. (1998): Besser als ihr Ruf – Ausbildung im Dienstleistungssektor und ihre Perspektiven, in: Bosch, G. (Hg.): Zukunft der Erwerbsarbeit: Strategien für Arbeit und Umwelt, Frankfurt/New York, 436-457.

Angebote von hoher Qualität und zu geringen Kosten zu entwickeln. In einer Wirtschaft, die bislang im ‚Jugendkult‘ gefangen war, wird damit in vielen Fällen neues Terrain betreten, wobei sicherlich Platz und Notwendigkeit für neue Berufsprofile ist.

Erste Schritte werden getan: Seit August 2001 besteht die Möglichkeit, drei neue Ausbildungsberufe im Dienstleistungssektor in den Wachstums- und Zukunftsfeldern Event/Veranstaltung, Sport/Freizeit und Gesundheit zu erlernen. Hierbei handelt es sich um die kaufmännischen Ausbildungsberufe Sport- und Fitnesskaufmann, Kaufmann im Gesundheitswesen und Verkaufskaufmann. Die Vermittlung von Kernqualifikationen wird die Hälfte der Ausbildungszeit in Anspruch nehmen, die Fachqualifikationen variieren entsprechend den drei Tätigkeitsfeldern. Als gemeinsame Inhalte für die drei Ausbildungsberufe sind als Kernqualifikationen gleichermaßen technische, kaufmännische und soziale Kompetenzen vorgesehen. Hierzu gehören z.B. der Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationstechniken, die Grundlagen des Marketing und Vertriebs sowie Kenntnisse über kaufmännische Steuerung und Kontrolle, über Personalwirtschaft, Kommunikation und Kooperation und Aspekte von Dienstleistungs-/Kundenorientierung, die in allen zu vermittelnden Inhalten eine Rolle spielen.²⁶

Das System der Steuerung und Regulierung der dualen Berufsbildung in Deutschland beruht auf einem engen Zusammenspiel der organisierten Sozialparteien mit dem Staat, wobei den erstgenannten eine Schlüsselrolle zukommt. Nach innen wie nach außen übersichtliche und für ihren Bereich durchsetzungsfähige Verbände und Gewerkschaften sind jedoch in vielen potentiellen Qualifizierungs- und Beschäftigungsfeldern des Dienstleistungssektors (noch) nicht anzutreffen. Dies verursacht offensichtlich eine Regelungslücke hinsichtlich der Durchsetzung neuer Berufsprofile und erklärt zum Teil die immer noch übermäßig stark an den Bedürfnissen des produzierenden Sektors ausgerichteten Berufsstrukturen. In den etablierten Erneuerungsmechanismen der dualen Berufsbildung

fehlt es vor allem an Konsens über die Beschäftigungsfelder und Qualifikationsanforderungen der Zukunft.

5. Modernisierung im Hochschulbereich: Zwischen gestuften Studiengängen und *Corporate Universities*

„Das Edu(cation) Business ist der größte Wachstumsmarkt der Informationsgesellschaft. Wenn die öffentlichen Hochschulen in Deutschland ihren ererbten Marktanteil erfolgreich verteidigen wollen, müssen sie zuallererst vom hoheitlichen Ross heruntersteigen und sich vom Geist des Dienens beflügeln lassen.“
(Hermann Horstkotte, Die Mitbestimmung 12/2001)

Neben dem dualen System der Beruflichen Bildung steht auch das Hochschulsystem vor großen Herausforderungen. Vor allem in der zu gering ausgeprägten Dienstleistungsorientierung des Hochschulsystems werden Nachteile im internationalen Standortwettbewerb gesehen. Denn um die kundengerechte Entwicklung und Erbringung universitärer Leistungen scheint es in Deutschland – etwa im Vergleich zu den USA – ebenfalls eher schlecht bestellt zu sein: Bildungsprodukte werden nicht konsequent auf die Bedürfnisse der Kunden hin zugeschnitten, sondern orientieren sich an Kompetenzen, Interessen und raum-zeitlichen Restriktionen des vorhandenen Lehrkörpers (Angebotsorientierung).²⁷ Mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes wurde 1998 auf diese Kritik reagiert; seither ist es den Hochschulen möglich, gestufte Studiengänge anzubieten. Mit der Einführung der gestuften Studiengänge (*Bachelor- und Master-Studiengänge*) wird das Ziel einer Aufwertung der Studienabschlüsse angestrebt: Die Internationalisierung der Studienangebote dient dabei zum einen dem Ziel, die Mobilität der deutschen Studierenden und die weltweite Akzeptanz der an deutschen Hochschulen erworbenen Abschlüsse zu erhöhen. Zum anderen soll durch diese Ergänzung auch das Interesse von ausländischen Studierenden am Studienangebot der deutschen Hochschulen geweckt werden. Alles in allem wird damit versucht, die Wettbewerbsfähigkeit des Hochschulstandorts Deutschland zu stärken.

26 Neue Ausbildungsberufe im Dienstleistungssektor (http://www.bibb.de/forum/neu_berufe/dienstleistung.htm)

27 Hilse, H. (2001): Unternehmen, Universitäten und *Corporate Universities*: Wissen und Lernen im Wandel der Institutionen, Wittener Diskussionspapiere der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Heft 78, Witten, 27.

Im Jahr 2001 hat sich die Zahl der international ausgerichteten Bachelor- und Masterstudiengänge (oder auch kurz: BA/MA) auf über 1000 erhöht. Im Studienjahr 2000 waren rund 7.700 Studienanfänger in einem BA/MA-Studiengang immatrikuliert; dies entspricht einem Anteil an allen Studienanfängern von rund 2,5%. Diese geringe Zahl lässt sich dadurch erklären, dass der überwiegende Teil der Studierenden nach wie vor in den klassischen Diplom- und Magisterstudiengängen eingeschrieben ist. Es ist davon auszugehen, dass sich dies in Zukunft verändern wird.

Als eine mögliche Kooperationsform von Universitäten und Unternehmen wird seit einiger Zeit das Konzept der *Corporate University* diskutiert und in der Praxis erprobt. Durch die Etablierung unternehmenseigener Weiterbildungseinrichtungen soll zum einen eine stärkere Öffnung der akademischen Wissenschaft für die Belange von Wirtschaft und Gesellschaft bewirkt werden, zum anderen soll in den Unternehmen eine zeitgemäße Form des individuellen wie kollektiven Wissensmanagements etabliert werden. Somit wird der zukünftige Wettbewerb der Universitäten nicht nur konzeptioneller und inhaltlicher Art sein, sondern er wird zugleich auch zu einem Zeitwettbewerb werden. Denn für Unternehmen gilt: Wer schneller lernt und besser umsetzt, verschafft sich Wettbewerbsvorteile. Und auch für Universitäten gilt mittlerweile: Nur wer die Forderungen und Chancen der Zeit erkennt, den neuen Spielraum nutzt und tragfähige sowie attraktive Konzepte umsetzt, wird den Wettbewerb bestehen und in Zukunft erfolgreich sein.²⁸

Nach einer aktuellen Studie der Universität St. Gallen haben bereits 40% der Fortune-500-Unternehmen der USA eine firmeneigene *Corporate University* gegründet. Heute existieren weltweit mehr als 1.600 solcher Weiterbildungseinrichtungen. In der Studie heißt es:

„Die Firmen haben erkannt, dass das strategisch relevante Kapital des Unternehmens in den Köpfen der Mitarbeiter steckt und nur durch den Erhalt und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter, die Kernkompetenz und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten bleiben kann.“²⁹

Zu den ersten deutschen Unternehmen, die eine *Corporate University* gründeten, zählen die *Daimler-Benz AG* sowie die *Bertelsmann AG*. Darüber hinaus haben aber auch das *Allianz Management Institute*, die *Deutsche Bank University*, die *Luft-hansa School of Business*, die *Merck University*, die *mg academy* sowie die *SAP University* einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht.

Corporate Universities bestehen in aller Regel aus einem weltweiten Netzwerk aus Experten und Business Schools, die jeweils maßgeschneiderte Lernprogramme für die entsprechenden Unternehmen entwickeln. Zu den Partnern von *DaimlerChrysler* gehören etwa die *Harvard Business School* (Massachusetts), das *INSEAD* (Fontainebleau) und das *International Institute for Management Development* (Lausanne). Damit wird deutlich, dass die *Corporate Universities* den Anspruch erheben, ein den traditionellen Hochschulen vergleichbares Lernprogramm für ihre Klientel anbieten zu können. Damit wird einerseits demonstriert, dass die Unternehmen eine qualitativ hochwertige Ausbildung selber in die Hand nehmen, die von traditionellen Universitäten unabhängig ist oder ihnen wenigstens als gleichwertig gegenübersteht. Gleichzeitig wird mit der Begriffsverwendung ‚*University*‘ aber auch ein neuer Bildungsbedarf aufgezeigt, der es erforderlich macht, mehr als bisher in die Ausbildung der Mitarbeiter und des ganzen Unternehmens zu investieren. Der Name *Corporate University* steht somit für einen breiten programmatischen Rahmen, den jedes Unternehmen speziell nach seinen eigenen Bedürfnissen ausfüllen muss. Entsprechend ist auch in der Praxis kein einheitliches Konzept der bestehenden *Corporate Universities* auszumachen.³⁰

Die *Corporate University* wird nicht lediglich als ein neues Instrument der Personalentwicklung betrachtet, sondern vielmehr als ein Instrument des umfassenden betrieblichen Wissensmanagements. Damit übernimmt die *Corporate University* eine betriebliche Integrationsfunktion, da sie für die dezentralen Einheiten im globalen Konzern einen zentralen Beitrag zur Bildung einer *Corporate Identity* leisten soll. Die entsprechenden Bildungsangebote müssen deshalb fortlaufend mit den strategischen Vorgaben des Managements abgeglichen werden. Um sicherzu-

28 Töpfer, A. (1999): *Corporate Universities* als Intellectual Capital, in: *Personalwirtschaft* 7/1999, 32–37 (37).

29 Mergel, I. (2000): *Corporate Universities* – Stand der praktischen Umsetzung von firmeneigenen Akademien, Diskussionspapier der Universität St. Gallen.

30 Ebd.: 7.

stellen, dass das vermittelte Wissen auch (ökonomische) Früchte trägt, werden im Intranet Fallstudien zur Bearbeitung abgelegt, für die Tutoren mit Expertenwissen als Online-Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Der Einsatz der neuen Medien und des Internet ist grundlegende Infrastruktur der *Corporate University*. Durch den Einsatz multimedialer und vernetzter IuK-Technologien verändern sich die Lernprozesse und die Formen der Wissensvermittlung grundlegend. So lässt sich eine weitgehende Unabhängigkeit von Lernorten und Lernzeiten erreichen, können Lern- und Wissensinhalte interaktiv, multimedial und kundenspezifisch aufbereitet werden. Die *Corporate University* von DaimlerChrysler in Stuttgart verfolgt laut ihrem Leiter Roland Dieser fünf Ziele:

1. Entwicklung der wettbewerbsrelevanten Kompetenzen des Managements;
2. Beschleunigung von strategischen Initiativen;
3. Grenzüberschreitende Kooperation;
4. Transfer von *Best Practices* (Suche nach *Benchmarks*);
5. Bereitstellung einer Plattform für einen Diskurs zu zentralen Geschäftsthemen.

Die *Corporate University* der Bertelsmann AG hingegen dient vornehmlich als ein Instrument zur globalen Vernetzung der über 300 bestehenden Profit Center. Darüber hinaus stellt sie ein zentra-

les Element im betrieblichen Wissensmanagement dar. Dabei wird auf die Praxisnähe und Anwendbarkeit der Lerninhalte geachtet.

„Wir wollen keine akademischen Foren im Elfenbeinturm veranstalten. Die Programme, die wir mit Partnern wie dem MIT, der Harvard Business School und dem International Institute for Management Development (IMD) maßgeschneidert entwickeln, müssen eine Wirkung auf die Geschäfte haben, das Lernergebnis muss umsetzbar sein.“

Diese von den Unternehmen eingeforderte Dienstleistungsorientierung ist in den deutschen Universitäten in der Regel unzureichend:

„Die besonderen Anforderungen, die *Corporate Universities* und ähnliche Einrichtungen an ihre universitären Partner stellen (z. B. maßgeschneiderte Angebote mit Strategie- und Handlungsbezug, Wissen auf Abruf, Interdisziplinarität, Internationalität, Methodenvielfalt), können deutsche Universitäten bislang nicht ausreichend erfüllen.“³¹

Um zu gewährleisten, dass Präsentationsformen und Lerninhalte den Bedürfnissen und Interessen der Zielgruppen entsprechen, werden im Vorfeld sogenannte *Design-Workshops* veranstaltet, in denen abgeglichen wird, inwieweit sich die Vorschläge und Hypothesen der Organisatoren mit dem tatsächlichen Bildungsbedarf der Führungskräfte decken. Deshalb bietet die Bertelsmann-Zentrale im Unterschied zu anderen *Corporate Universities* keinen breit angelegten Kursplan an, sondern erarbeitet die Veranstaltungsinhalte direkt mit den Vertretern der entsprechenden Geschäftsbereiche.

31 Hilse, H. (2001), a.a.O.

Stichwort IV.3:
Prinzipien der Corporate University³²

Business Performance: *Corporate Universities* wollen keine Universitäten im herkömmlichen Sinne sein. Ihre Ziele und Inhalte orientieren sich nicht an der hehren Wissenschaft, sondern an den geschäftspolitischen Herausforderungen. Unternehmerische Projekte und Lernen anhand von echten betrieblichen Fällen bilden das Herzstück der *Corporate Universities*.

Netzwerkbildung: Anders als die meisten Weiterbildungsprogramme, die firmenspezifisch ausgerichtet sind, streben Unternehmen im Rahmen von *Corporate Universities* ganz bewusst die Kooperation mit anderen Firmen an. Ziel ist die Entwicklung gemeinsamer Programme und das gemeinsame Lernen anhand von *best-practice*-Beispielen. Intensive Kooperationen bestehen darüber hinaus zu externen Bildungspartnern, z. B. Trainern und Managementakademien, Hochschulen und Business Schools.

Internationalisierung: Adressaten von Bildungs- und Personalentwicklungskonzepten sind nicht mehr länger nur Mitarbeiter in einem Land oder einem begrenzten Geschäftsbereich, sondern grundsätzlich alle Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens.

Virtualisierung: Lernen geschieht nicht mehr allein in klassischen Organisationsformen, sondern zunehmend im Rahmen von virtuellen Lernnetzwerken und mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechniken. Gelernt wird zum Beispiel durch *Tele-Learning*, *Business-TV*, Internet und Intranet oder Multimedia.

Selbstorganisation: Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen werden nicht mehr im Einzelnen vorgeplant. Das Unternehmen stellt vielmehr einen Rahmen zur Verfügung, der von den Mitarbeitern oder Arbeitsgruppen ausgefüllt werden kann und muss.

³² iwd-Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln/ Ausgabe 26, Jg. 26 (2000)

V.

WOHIN DIE REISE GEHT?

ENTWICKLUNGSLINIEN IN DER TOURISMUSWIRTSCHAFT

MICHAEL R. **HÜBNER**
ANJA SOPHIA **MIDDENDORF**

1. Die Freizeitwirtschaft:	
Ein wichtiger Motor des Dienstleistungssektors.....	86
2. Tourismus:	
Seit Jahrzehnten Wachstumsbranche Nr. 1	87
3. Virtueller Abstecher ins Paradies, oder:	
Wohin die Reise geht?	88
3.1 (Über-)Alterung als Perspektive?.....	89
3.2 Hybride Kunden?	90
3.3 Beispiele für Qualitätsoffensiven im Tourismus.....	92
3.4 Praxisbeispiel: Integrierte Produktentwicklung im Tourismus.....	93
3.5 Chancen durch Neue Medien und <i>Net-Economy</i>	94
3.6 Qualifizierungsbedarfe in der Tourismuswirtschaft.....	96
4. Fazit	97

1. Die Freizeitwirtschaft:

Ein wichtiger Motor des Dienstleistungssektors

Die Freizeitwirtschaft ist eine differenzierte Branche, der unterschiedlichste Anbieter von Produkten und Dienstleistungen zuzurechnen sind. Das Gros der erbrachten Dienstleistungen stellen hier natürlich die konsumbezogenen Dienste, die sich neben den unternehmensbezogenen und sozialen Dienstleistungen in den letzten Jahren durch erhebliche Wachstumsraten ausgezeichnet haben.¹ Ursächlich für dieses Wachstum war im besonderen Maße die Entwicklung bei den Freizeitdiensten und im Tourismusbereich, der neben einem groben Überblick über die wirtschaftliche Gesamtbedeutung der Freizeitwirtschaft nachfolgend detaillierter analysiert wird.

455 Mrd. DM Umsatz und 5 Millionen Beschäftigte rechnet der Arbeitskreis Freizeitwirtschaft im Institut der Deutschen Wirtschaft in Köln dem Sektor zu.² Enorme Daten, die tatsächlich darauf schließen lassen, dass die Freizeitwirtschaft ein wichtiger Motor des Dienstleistungssektors ist. Der enorme Umsatz erklärt sich aber auch aus der Berechnung: Die Freizeitwirtschaft ist ein vielschichtiger Wirtschaftszweig. So zählt der Arbeitskreis in dieser Berechnung neben der Automobilindustrie auch die Kinobranche, Musikgerätehersteller, Softwareunternehmen und selbstverständlich den Tourismus hinzu.

Die vielleicht etwas unorthodoxe Berechnung des Arbeitskreises Freizeitwirtschaft macht jedoch deutlich, dass der Freizeitsektor in den letzten Jahrzehnten zweifelsfrei eine starke und dynamische Entwicklung durchlaufen hat. Eine ganz wesentliche Begründung für diese Entwicklung ist im stetigen und massiven Wertewandel der Gesellschaft zu finden. Die Begriffe Freizeit-, Muße- und neuerdings auch der Er-

lebnisgesellschaft verdeutlichen diesen Zusammenhang.³ Empirisch lässt sich die steigende zeitliche und gesellschaftliche Bedeutung der Freizeitgesellschaft auf sozialpolitische Entwicklungen im Zuge der Herausbildung der Industriegesellschaft darstellen. Mit der stetigen Reduzierung des gesamtgesellschaftlichen Aufwands an Arbeit, z.B. durch die Einführung der 5-Tage-Woche und garantiertem Jahresurlaub, aber auch durch realisierte Produktivitätsgewinne wuchs die Bedeutung dieser „Lebenswelt“. Damit einher gehen veränderte Wertvorstellungen und Lebensentwürfe, die stärker hedonistisch geprägt und orientiert sind. Schlaglichter setzten in diesem Zusammenhang sicher die aktuelle Shell Studie, die die rasant verändernden Werthaltungen bei Jugendlichen als „Inflation am Werthimmel“⁴ analysiert und das BAT Freizeitforschungsinstitut, dass für das 21. Jahrhundert die „Generation@“⁵, also die völlige Computerisierung aller Lebenswelten prognostiziert. Auf Grundlage dieser Studien können folgende Entwicklungstendenzen als unterstützende Faktoren für die Entwicklung der Freizeitwirtschaft genannt werden, die sicher teilweise widersprüchlich wirken, aber vor dem Hintergrund zunehmend individueller Lebenseinstellungen nachvollziehbar sind und zugleich in der Summe eine Grundtendenz verdeutlichen:⁶

1 Vgl. den Beitrag von Hartmann in diesem Band, sowie Beyer, L./Brandel, R./Esch, K./Hilbert, J./Langer, D./Micheel, B./Middendorf, A. S., 2000: Dienstleistungen für mehr Lebensqualität. Trends, Gestaltungsfelder, Beschäftigungsperspektiven. Expertise im Auftrag des MASSKS NRW. Manuskript. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

2 Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft (IWD), 2000: Freizeitwirtschaft: Gute Umsätze, aber kaum mehr Jobs. 16/2000, S. 2, vgl. auch IWD (Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft), 2001: Freizeitwirtschaft: Der Faktor Fitness. 11/2001, S. 6-7

3 Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der sich herausbildenden Freizeitgesellschaft ist im übrigen nicht ganz neuem Datums und soll hier nur anzeigen, dass dies sicherlich einer der bedeutendsten Trends in der Wertewandelsdebatte ist. Bereits 1958 beschrieb Habermas in seinen soziologischen Notizen zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit dieses Entwicklungsszenario. Dabei schätzte er Freizeit vorrangig als Restkategorie ein, die sich aufgrund der dominanten Rolle der Lebenswelt Arbeit negativ – als Antithese – abgrenzen lässt und somit ein Ergebnis der Industriegesellschaft ist. Auch für neuere Arbeiten in dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung ist diese Definition im Grundsatz heute immer noch maßgeblich. Vgl. Habermas, J., 1958: Soziologische Notizen zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit, in: Funke, G. (Hg.), Konkrete Vernunft – Festschrift für Erich Rothacker. Bonn, S. 219-231

4 Fritzsche, Y., 2000: Moderne Orientierungsmuster: Inflation am Werthimmel. In: Deutsche Shell (Hg.), Jugend 2000, Band 1. Opladen, S. 93-156.

5 Opaschowski, H.W., 1999: Generation @ – Die Medienrevolution entläßt ihre Kinder: Leben im Informationszeitalter, 1. Auflage. Hamburg

6 In Anlehnung an: Opaschowski 1999, Beck, U., 1999: Modell Bürgerarbeit. In: Ders. (Hg.), Schöne neue Arbeitswelt: Vision Weltbürgergesellschaft, 2. Auflage. Frankfurt, New York, S. 7-189 und Fritzsche 2000

- Zunehmende Freizeit- und Erlebnisorientierung aufgrund größer werdender Zeitrressourcen für viele Bevölkerungsgruppen;
- Wegfall bzw. Aufbrechen industriegesellschaftlicher Lebensformen sowie tradierter sozialökonomischer Milieus und Sozialstrukturen: Dies führt zu stark individuellen und kaum systematisierbaren Werthaltungen und unterschiedlichsten Lebensentwürfen;
- Grundsätzliche Zunahme von Hedonistischen Werthaltungen zur Lebensgestaltung: Beruf und Karriere kommt heute eine stärker untergeordnete Bedeutung zu;
- Leistungs- oder Genussorientierung wird in allen Lebensbereichen weniger als Widerspruch empfunden: Zunahme von „Sowohl-als-auch-Haltungen“, d.h. Leistungsorientierung (z.B. im Berufsleben) und Genussorientierung (z.B. in der Freizeit) schließen sich in der Werthaltung nicht aus.
- Hohe Entgrenzungstendenzen zwischen den klassischen Lebensbereichen Arbeit und Freizeit: Es werden individuell sozusagen „Brücken“ zwischen den beiden Bereichen organisiert und teilweise konstruiert;
- Individualisierungstendenzen bei der Gestaltung der Lebenswelt Arbeit: Es nehmen Erwerbsbiographien zu, die zeitlich, d.h. bezogen auf die Lebensarbeitszeit, unterbrochen sind bzw. vertraglich, d.h. bezogen auf Aufgabenstellung und zeitlichen Umfang, geteilt sind.
- Hohe Selbstverwirklichungstendenzen im Freizeitbereich und anderen Lebensbereichen: Bedeutungsabnahme der klassischen Bindungen in traditionellen (Sport-)Vereinen und Verbänden;
- Zunahme des bürgerschaftlichen Engagements und Herausbildung einer „Bürger- bzw. Zivilgesellschaft“;
- Zunehmende Gesundheits- und *Wellness*-Orientierung.

Diese gesellschaftlichen Entwicklungen haben die Wachstumsdynamik in der gesamten Freizeitwirtschaft in den letzten Jahren natürlich

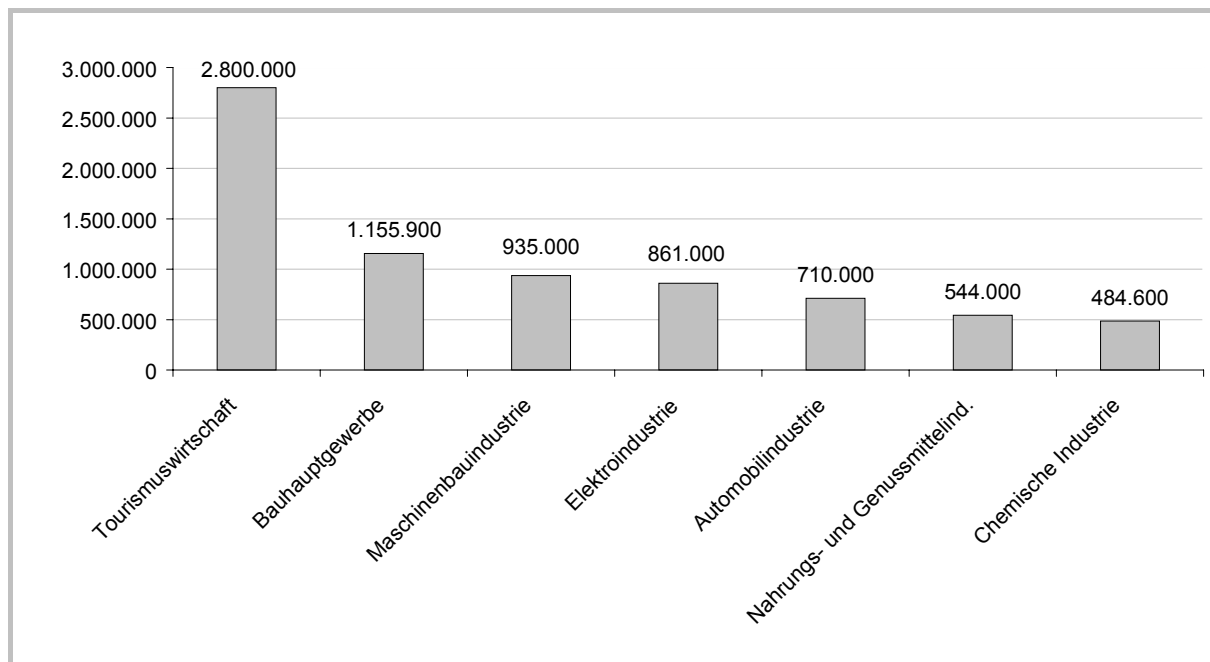
nachhaltig unterstützt. Die Freizeit- und Erlebnisorientierung schlägt sich insbesondere in der Tourismuswirtschaft nieder, die als wichtigster Wachstumsbereich in der gesamten Freizeitwirtschaft angesehen werden kann.

2. Tourismus:

Seit Jahrzehnten Wachstumsbranche
Nr. 1

Die Tourismusbranche gilt seit einigen Jahrzehnten als wichtiger Wachstumsbereich des Dienstleistungssektors in Deutschland. Dieses soll durch einige Strukturdaten zur Tourismuswirtschaft gezeigt werden. Allerdings stößt man bei der hierzu notwendigen Analyse von Faktoren wie dem Anteil am Volkseinkommen (Nettowertschöpfung) oder der Beschäftigungseffekte dieser Branche unweigerlich an Probleme des vorhandenen Datenmaterials. Die statistischen Erhebungen zum gesamten Tourismusbereich „kranken“ zum großen Teil daran, dass für diesen wesentlichen Bereich der Volkswirtschaft – der ebenso wie die Freizeitwirtschaft in Gänze als Querschnittsbereich anzusehen ist – immer noch eine verbindliche statistische Abgrenzung fehlt. Daher ist eine Dokumentation des ökonomischen Stellenwertes der Tourismuswirtschaft immer auf Schätzungen bzw. Hochrechnungen angewiesen. Trotzdem sollen hier einige ökonomische Rahmendaten die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus für die deutsche Volkswirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen verdeutlichen.

Überraschend sind vor allem die durch den Tourismus angestoßenen Beschäftigungseffekte, insbesondere dann, wenn alle vorgelagerten und nachgelagerten Bereiche der direkten Tourismuswirtschaft miteinbezogen werden (inkl. der Teil- und Saisonarbeitskräfte). So geht der deutsche Tourismusverband auf der Basis von Daten des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) im Jahresbericht 1999 von 2,8 Mio. Beschäftigten aus. Damit liegt der Anteil der touristisch abhängigen Beschäftigten bei etwa 8 Prozent im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigung in Deutschland. Die beschäftigungspolitische Bedeutung wird insbesondere im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen deutlich:

Abb. V.1: **Beschäftigte in der deutschen Tourismuswirtschaft im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen**

Quelle: Deutscher Tourismusverband (DTV) (Hg.), 1999: Jahresbericht 1999, Bonn

Der Anteil der Nettowertschöpfung des Tourismus entspricht derzeit etwa 8%. Auch der Vergleich der Umsatzzahlen dieser Branche mit den Wirtschaftsbereichen verdeutlicht die volkswirtschaftliche Bedeutung. So erzielte die Tourismuswirtschaft 275 Mrd. DM, eher klassische Branchen wie die Maschinenbauindustrie oder die Elektroindustrie liegen mit 258 bzw. 274 Mrd. DM unter diesem Umsatzvolumen. Lediglich die traditionell in Deutschland umsatzstarke Automobilindustrie erreicht mit 337 Mrd. DM ein deutlich höheres Gesamtvolumen.⁷

3. Virtueller Abstecher ins Paradies, oder:

Wohin die Reise geht?

New Economy, Internet, *Cybernet* und andere aktuell gebräuchliche Schlagwörter, die den Einsatz und die zunehmende Bedeutung neuer Technologien für nahezu alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche verdeutlichen, könnten auch für den Tourismusbereich hoffen lassen: Der Strandurlaub auf Bali mit entsprechender aufwendi-

ger Anreise wird demnächst überflüssig, denn der *Cybernet* ermöglicht uns über virtuelle Realitäten schon bald, kurze und erholsame Abstecher ins Paradies. Glücklicherweise lässt sich dieser virtuelle Abstecher nicht realisieren und auch ist die Frage der Reisemotivation der Kunden – wenngleich noch immer nicht geklärt – sicher nicht mit derartigen Angeboten zu beantworten.

Außerdem ist die Tourismuswirtschaft derzeit noch nicht so weit und darüber hinaus ist Urlaub und der Reisebedarf nur mehr als eingeschränkt technisierbar. Gerade in dieser Wirtschaftsbranche können zwar auch Produktivitäts- und Rationalisierungspotenziale erschlossen werden, doch unabhängig von der individuellen Reisemotivation – also ob z.B. eher Erholung beim Strandurlaub auf Bali oder Kultur beim Klassikfestival in Prag gewünscht ist – wird die Nachfrage nach derartigen Angeboten die Beschäftigungsintensität erhalten. Im Tourismus – wie in anderen Bereichen des Dienstleistungssektors – wird es auf lange Sicht immer darauf ankommen, Angebote zu entwickeln und anzupassen, die den Kunden mit seinen individuellen Bedürfnissen und Anforderungen in den Mittelpunkt stellen. Allerdings gilt der Kunde

⁷ vgl. Deutscher Tourismusverband (DTV) (Hg.), 1999: Jahresbericht 1999, Bonn

sowohl in der Tourismuswissenschaft als auch aus Sicht der touristischen Anbieter immer noch in Bezug auf seine Reisemotivation als Rätsel.

Damit ist schlussendlich auch verbunden, dass zwar auch hier neue Entwicklungen und Trends über Marktforschungen beschrieben werden, die konkrete Übersetzung in touristische Angebote aber häufig noch aussteht. Die Zurückhaltung der Reiseveranstalter, sich dauerhaft mit bestimmten Marken zu etablieren und die Erschließungsstrategie ständig zu verändern, hängt offensichtlich mit der immer noch kontinuierlich steigenden Reisefreudigkeit zusammen. Reisewillige warten daher immer noch auf das auf ihre Wünsche ausgerichtete perfekte Urlaubspaket.

Hier soll nun nicht der Versuch gemacht werden, in einer Art „Rundumschlag“ die Lösungen für die relevante Querschnittsbranche Tourismus zu entwickeln; allerdings lassen sich nach derzeitigem Stand eine ganze Reihe von realistischen Entwicklungsperspektiven für diesen nach Nettowertschöpfung und Beschäftigung wichtigen Dienstleistungsbereich der Freizeitwirtschaft aufzeigen. Dabei wurden bewusst Entwicklungsperspektiven aufgegriffen, die sich wechselseitig ergänzen und zeitlich wie sachlich auch teilweise überschneiden. Dies Vorgehen dient vor allem der Identifizierung von wechselseitigen Verstärkungen und kann zudem durchaus Handlungsanforderungen für die weitere Dienstleistungsentwicklung in touristischen Unternehmen verdeutlichen. Ergänzt wird diese Darstellung um Qualifizierungsbedarfe, die sich aufgrund dieser Entwicklungen ergeben.

3.1 (Über-)Alterung als Perspektive?

Ein ganz maßgeblich den Tourismusbereich beeinflussender Trend wird die demografische Entwicklung darstellen. Vor allem sinkende Geburtenraten sowie eine kontinuierliche Steigerung der Lebenserwartung und -dauer führen mittel- bis langfristig zu erheblichen Veränderungen der Altersstrukturen in der BRD wie auch in Europa und anderen führenden Industrienationen. Alle verfügbaren Prognosen gehen für Deutschland von einem Bevölkerungsrückgang aus, der mit einer Abnahme der Zahl jüngerer Erwerbsfähiger einhergeht. Ohne substantielle Erhöhung der Geburtenzahlen und der

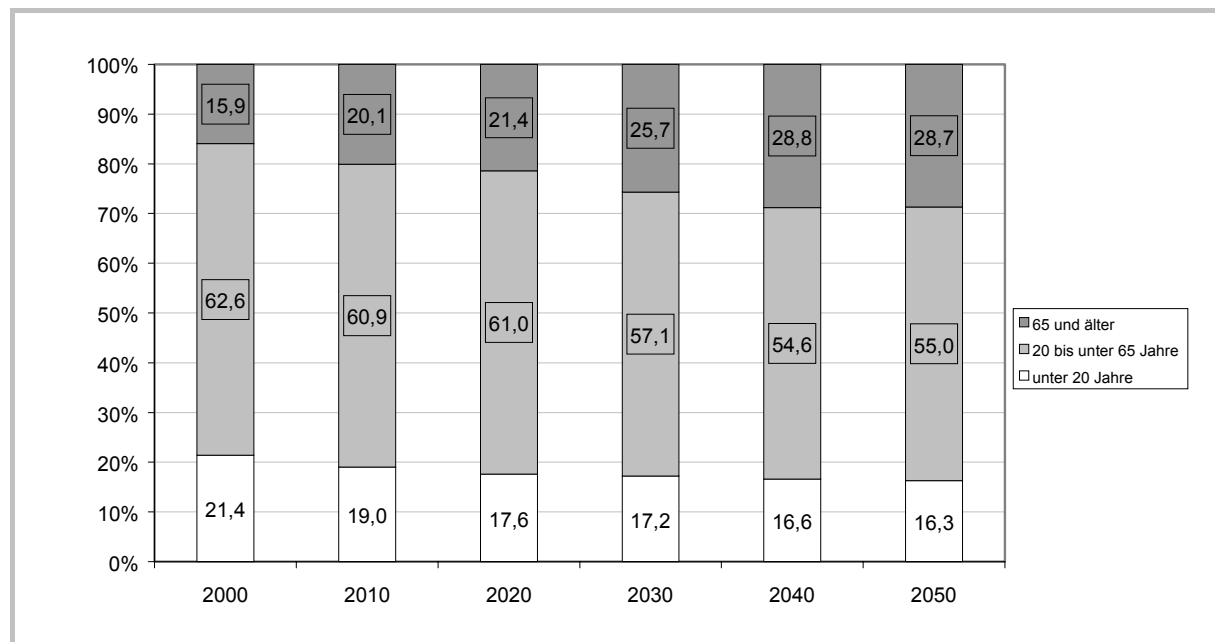
Einwanderung nimmt die Gesamtbevölkerung im Zeitraum bis 2050 von heute 82 Millionen um mindestens 12 Millionen auf 65 bis 70⁸ ab. Zugleich verringert sich die Anzahl der Personen im erwerbsfähigem Alter (20 bis unter 65 Jahre). Sind es heute noch knapp über 51 Millionen Personen, werden es je nach Szenario im Jahr 2050 nur etwa 32 bis 38 Millionen sein. Zugleich verschiebt sich das zahlenmäßige Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Menschen erheblich. Bis zum Jahr 2050 werden die Personen im Alter von 58 bis 63 Jahren zu den am stärksten besetzten Jahrgängen gehören. Heute sind es die 35- bis 40-jährigen. Dieses Ergebnis deutet bereits an, dass die Struktur der Erwerbsbevölkerung in den kommenden fünf Jahrzehnten sich erheblich zugunsten der älteren Jahrgänge verschiebt, wie Schaubild V.2 verdeutlicht.

Damit zeichnen sich bis 2010 zwei wesentliche demographische Trends für die Tourismuswirtschaft ab:

- Das durchschnittliche Alter der Reisenden wird sich deutlich erhöhen. Dies wird auch die Berücksichtigung der damit einhergehenden spezifischen Bedarfslagen bei Ansprache und Produktdesign auslösen. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, adäquate Angebote für die älteren Generationen zu entwickeln, die zweifelsfrei aufgrund ihres Einkommens und ihren Zeitressourcen zum Reisen eine attraktive Kundengruppe darstellen. Eine weitere Notwendigkeit ist die damit verbundene Imageänderung, die allerdings gesamtgesellschaftlich Gültigkeit hat: Marketing und Angebotskonzeption können nicht mehr dauerhaft und ausschließlich auf junge, dynamische Kundengruppen zielen. Hierzu gibt es einige gute Beispiele, wie z.B. „Nivea Vital“, die im Marketing wie im Produktdesign die ältere Generation weder verniedlichen noch als gebrechlich darstellen. Doch

8 Die Differenz von 5 Millionen ergibt sich aus der Berücksichtigung unterschiedlich hoher Zuwanderungsströme bzw. Netto-Wanderungsgewinne. Unterstellt man eine jährlichen Zuwanderungsgewinn von 100.000 Personen ergibt sich eine Gesamtbevölkerung von 65 Millionen, bei einer Zuwanderung von 200.000 ergibt sich eine Gesamtbevölkerung bis zum Jahr 2005 von eher 70 Millionen. Im unrealistischen Szenario ohne Zuwanderungsüberschüsse der ausländischen Bevölkerung würde 2050 eine Gesamtbevölkerung von 59 Millionen erreicht werden.

Abb. V.2: Entwicklung der Bevölkerungsstruktur Deutschlands bis 2050



Quelle: Statistisches Bundesamt (Hg.), 2000: Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050 – Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden. Anteile in Prozent

insgesamt sind Hersteller wie Kapitalgeber noch immer übervorsichtig, in Produkte und Marketingstrategien zur Ausschöpfung der enormen Kaufkraft der älteren Generation zu investieren.

- Der Nachwuchs am Arbeitsmarkt wird deutlich knapper und bedingt die Verknappung jüngeren Personals. Insbesondere für Unternehmen der Tourismuswirtschaft, die bislang von einem eher „jugendzentrierten Leitbild“ geprägt sind, stellt dies eine wichtige langfristige Zukunftsherausforderung für die Personalpolitik und Personalentwicklung dar. Ebenso entscheidend ist die Entwicklung von längerfristigen Strategien für die Abkehr von diesem Leitbild. Kunden wurden bisher geradezu daran gewöhnt, dass z.B. ein Animateur in einem Urlaubclub zwischen 20 und 30 Jahren alt ist und nahmen dies auch als Erwartungshaltung mit in den nächsten Urlaub. Die Rekrutierung hierfür geeigneten Personals wird vor dem Hintergrund eines steigenden Durchschnittsalters der Bevölkerung und des sinkenden Erwerbspersonenpotenzials zunehmend schwieriger.

3.2 Hybride Kunden?

In so gut wie allen Dienstleistungsbereichen der Volkswirtschaften haben sich in den letzten Jahrzehnten die Kundenbedürfnisse verändert. Es lassen sich deshalb heute kaum noch größere Zielgruppen definieren und abgrenzen, die in ihren Konsumbedürfnissen als homogen anzusehen sind. Dies führt zu Schwierigkeiten bei der Ansprache der Zielgruppen aber auch bei der Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung. Alte Schemata – junge Reisende nehmen ausschließlich Reiseangebote von Jugendreiseanbietern (z.B. „Frosch-Reisen“ oder besonders günstige Anbieter wie „Rainbow-Tours“) wahr, während Ältere eher den Komfort und Luxus im Fünf-Sterne-Hotel suchen – lassen sich so heute nicht mehr aufrecht erhalten. Statt dessen muss heute in der Tourismuswirtschaft stärker an der persönlichen Motivation und Werthaltung von Reisenden angesetzt werden.

Immer weniger homogene Gruppen mit vergleichbaren Ansprüchen und Bedarfen heißt in der Folge aber auch, dass heute viel stärker von heterogenen Kundenbedürfnissen ausgegangen

wird. Mittlerweile macht auch in der Tourismuswirtschaft das Bild des „hybriden Konsumenten“⁹ die Runde. Damit ist gemeint, dass der Reisende, der heute in einem Fünf-Sterne-Lokal ein mondänes Essen zu sich nimmt, sich morgen im *Fastfood*-Lokal nebenan einfindet. Und derjenige, der im letzten Jahr eine Zeltsafari in Tansanias Nationalpark mit anschließendem Fünf-Sterne-Luxus-Strandurlaub auf Sansibar gebucht hat, könnte in diesem Jahr ein gesundheitsorientiertes Urlaubsangebot mit Mooranwendungen im landschaftlich reizvollen ostwestfälischem Bad Driburg buchen. Reisemotive, -interessen, -bedarfe und -vorlieben können also durchaus breit gestreut sein und sind teilweise konträr und von vielen situativen Merkmalen abhängig.

Die vielen unterschiedliche Bezeichnungen für unterschiedliche Anspruchsgruppen oder auch die Übernahme und Bildung von Werthaltungsgruppen aus anderen Zusammenhängen durch die Akteure in der Tourismuswirtschaft zeigen, dass dieser Trend zumindest indirekt mittlerweile erkannt wurde. Beispielweise existieren für die Seniorenzielgruppe kreative Wortschöpfungen wie „*Grumpies*“ (*grown up mature people*) oder „*Silver Generation*“, „*Silver Market*“, „*Neue Alte*“ oder auch etwas anekdotisch in Anlehnung an die 80er Jahre-Bezeichnung der Yuppies: „*Woopies*“ (*well-off older people*). All dies Wortschöpfungen machen je nach Anbieter deutlich, wer angesprochen werden soll; allerdings dürfen diese Wortschöpfungen – die einige Gemeinsamkeiten bei den Reisepräferenzen und -motiven der Zielgruppen „Senioren“ aufzeigen bzw. Wert- und KonsumEinstellung beschreiben – nicht darüber hinwegtäuschen, dass vielfach die notwendigen Konzepte zur zielgerechten Ansprache und Dienstleistungsentwicklung von Kunden und Kundentypologien in der Tourismuswirtschaft fehlen.

Ein brauchbarer Ansatz zur Identifizierung von Typologien ist sicher der *Activities/Interests/Opinion*-Ansatz der Lebensstilforschung,¹⁰ da sich

Urlaubsmotive aus einem Wechselspiel von langfristigen stabilen Grundorientierungen und intervenierenden Faktoren wie Einkommen, Bildungsstand, Reiseerfahrung oder auch Gesundheitsgrad etc. entwickeln und immer wieder neue und spezifische Anforderungen an eine Reise mit sich bringen. Auf dieser Basis identifizierte und unterteilte Müller die soziodemografisch bildbare Zielgruppe der Senioren in fünf idealtypische Typologien,¹¹ wobei die statistische Grundlage für die Definition von Senior das Erreichen des 55. Lebensjahres war und die Person nicht mehr im Erwerbsleben stehen durfte:

- *Junge Alte* (etwa 9 Prozent der Senioren), die besonders aktiv, konsumfreudig, markenbewusst, überdurchschnittlich gebildet sind und sich des weiteren durch eine optimistische Lebenseinstellung auszeichnen.
- *Emanzipierte Bildungsbürger* (etwa 21 Prozent), die im Vergleich zu anderen Gruppen den höchsten Bildungsstand besitzen, sehr kulturbewusst sind und eine hedonistische Lebensauffassung haben. Gegenüber Werbung sind sie allerdings eher distanziert eingestellt und haben nur ein durchschnittliches Produktinteresse.
- *Aktive Konservative* (etwa 17 Prozent), die über ein im Vergleich zu anderen Gruppen geringes Bildungsniveau verfügen, bei allerdings guter Einkommenssituation. Ihr Leben spielt sich in erster Linie im Familien- und Freundeskreis ab. Des weiteren zeichnen sie sich durch ein hohes Sicherheitsbedürfnis aus und sind ebenso wie die jungen Alten marken- und qualitätsbewusst.
- *Passive Konservative* (etwa 32 Prozent), die mit weniger finanziellen Mitteln ausgestattet sind und ein geringeres Bildungsniveau besitzen. Des weiteren sind sie stark an die häusliche Umgebung gebunden.

9 Vgl. Seitz, E./Meyer, W., 1995: Tourismusmarktforschung. Ein praxisorientierter Leitfaden für Touristik und Fremdenverkehr, sowie auch den Beitrag von Bertram in diesem Band.

10 Vgl. Müller, S., 1995: Zwischen Medien- und Marktrealität – Zielgruppe Senioren. In: Absatzwirtschaft 12/1995, S. 42–48

11 Bei den nachfolgend aufgeführten Seniorentypologien ist zu berücksichtigen, dass die Basisdaten der Verbraucherzählung von 1993 entnommen wurden und heute sicher statistischen Anpassungen bedürfen. Eine aufgrund der Datenbasis genauere Darstellung findet sich in der Analyse IFF, auf die hier aber aus Gründen des Umfangs verzichtet wird. Vgl. IFF (Institut für Freizeitwirtschaft), 1996: Der Tourismus der Senioren ab 50. München, sowie IFF (Institut für Freizeitwirtschaft), 1998/99: Zielgruppen in der Freizeit 1995–2005. München

- *Resignierte Alte* (etwa 20 Prozent), die nur ein sehr geringes Produktinteresse besitzen und sich über ein gering ausgeprägtes Einstellungsprofil auszeichnen. 51 Prozent dieser Gruppe sind älter als 70 Jahre.

Für Anbieter von touristischen Dienstleistungen wird es zukünftig wichtiger werden, derartige Erkenntnisse in eine bedarfsorientierte Produktentwicklung bzw. Weiterentwicklung der Service- bzw. Leistungsqualität zu integrieren. Die aktuellen Initiativen zur Steigerung der Qualität im Tourismus deuten zumindest derzeit in diese Richtung.

3.3 Beispiele für Qualitätsoffensiven im Tourismus

Neue Managementkonzepte und Kundenanforderungen haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass ein umfassendes Qualitätsmanagement immer stärker in den Mittelpunkt der Unternehmenssteuerung rückt. Dabei werden auf allen Unternehmensebenen kontinuierliche Verbesserungen systematisch angestrebt und verfolgt. Im Tourismus zeigen sich diese Gestaltungsvorhaben beispielsweise im DIHT-Aktionsplan „Tourismusstandort Deutschland“¹² sowie im Tourismuspolitischen Bericht der Bundesregierung:¹³ Die Weiterentwicklung und Stärkung der Service- bzw. Leistungsqualität haben substantielle Relevanz für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Anbieter.

Fraglos werden in sämtlichen touristischen Betrieben zahlreiche Instrumente zur Steigerung der Qualität im Sinne der Anforderungen der Gäste an die Service- und Leistungsqualität eingesetzt. Eines der klassischen und am häufigsten eingesetzten Instrumente sind standardisierte schriftliche Befragungen. Diese werden nicht nur von Hotels selbst, sondern auch von den Reiseveranstaltern immer häufiger zur Ermittlung der Leistungszufriedenheit eingesetzt. Letztere beziehen Befragungsergebnisse in die Vertrags- und Preisgestaltung mit ein und vergeben darüber hinaus veranstalterspezifische Auszeichnungen, wie z.B. den „Tui-Holly.“ Diese

Auszeichnung wird in den Katalogen der Veranstalter festgehalten, dient damit als Imagefaktor und soll schlussendlich zu einer stärkeren Buchung führen.

Neben diesem klassischen – aber für die Gäste nur gering informativen – Instrument wurden in der Vergangenheit Kundenfokusgruppen eingesetzt, in denen vor Ort in den Hotels Bedarfe und Bedürfnisse in Gesprächen ermittelt werden. Des weiteren verfügen die meisten Anbieter touristischer Leistungen über ausgefeilte Beschwerdemanagementsysteme, die verhindern sollen, dass der Gast mit seiner Unzufriedenheit abreist und den Anbieter in schlechter Erinnerung hält. Hinzu kommen verschiedene Kategorisierungen, wie „Stern- oder Muschelsysteme“, die den potentiellen Gästen Auskunft über das infrastrukturelle Qualitätsniveau touristischer Einrichtungen geben sollen. Diese Kategorien haben bis heute aber eher zur Verwirrung denn zur Aufklärung der potenziellen Gäste beigetragen: Ob Verbraucherschützer, Wissenschaftler oder Praktiker – jeder Tourismusinteressierte bemängelt die teilweise intransparente und stets auf der Grundlage verschiedener Konzepte basierende Vergabe der Symbole. Bisher ist es nicht gelungen, europaweit einen einheitlichen Leitfaden bzw. Checklisten zur Kategorisierung touristischer Leistungsanbieter zu erstellen. Ist ein Hotel bei dem Reiseveranstalter Meiers Weltreisen mit drei Sternen ausgezeichnet, könnte das gleiche Hotel bei Neckermann mit vier Muscheln ausgezeichnet sein. Die Verwirrung löst sich auch nicht bei Betrachtung nationaler Vergabesysteme: Ein Drei-Sterne Hotel in Ägypten entspricht eher dem Niveau eines Ein-Stern Hotels in Deutschland.

Insgesamt stehen die eingesetzten Instrumente zur Qualitätssteigerung und Ermittlung der Kundenwünsche nebeneinander und tragen nicht unmittelbar zur Information potenzieller Gäste bei. Ein Qualitätsmanagementkonzept, das einzelne und unstrukturierte Offensiven bündeln kann, ist das Qualitätsmanagementmodell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM). Vereinzelt arbeiten Reiseveranstalter und Fremdenverkehrsbetriebe bereits mit diesem sogenannten EFQM-Modell für Excellence. Interessant an diesem Modell ist der Blick auf Vergleichbarkeit: *Benchmarking* ist ein zentraler Bestandteil des Modells, dem allerdings nur

¹² vgl. Industrie- und Handelskammer zu Kiel, 2001: DIHT-Aktionsplan „Tourismusstandort Deutschland“

¹³ Vgl. Deutscher Bundestag, 1999: Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung. Drucksache 14/2473. Bonn

durch den Einsatz gleicher Instrumentarien Rechnung getragen werden kann. Hinzu kommt, dass das Modell Lern- und Innovationsorientierung unter Einbeziehung der Kunden und Mitarbeiter fokussiert und damit die Entwicklung neuer Dienstleistungen vorantreiben kann.¹⁴

3.4 Praxisbeispiel:

Integrierte Produktentwicklung im Tourismus¹⁵

Bereits mehrfach wurde auf die zunehmende Bedeutung einer den Kundenbedürfnissen – und -anforderungen angepassten Produkt- und Dienstleistungsentwicklung hingewiesen. Um ein adäquates Konzept hierfür vorzustellen, wird anhand eines Praxisbeispiels das Konzept der integrierten Produktentwicklung skizziert. Dieses wurde in einem vom Institut Arbeit und Technik in Kooperation mit dem Fremdenverkehrsverband Teutoburger Wald e.V. durchgeführten Projekt „Tourismus in einer alternden Gesellschaft“ erarbeitet und erprobt. Ein zentraler Ansatz des Projektes war, bestehende und neue Beschäftigungsfelder durch eine bedarfsorientiertere Gestaltung von Urlaubsangeboten für ältere Menschen zu sichern bzw. zu schaffen, indem auch die Nachfrageseite bereits in den Entwicklungsprozess von neuen Tourismusangeboten miteinbezogen wird. Insofern lässt sich das Vorgehen nahtlos in das Qualitätsmanagementmodell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement integrieren, da die Einbeziehung der Kunden ein wesentlicher Bestandteil des Modells ist.

Wie lässt sich nun die Schere zwischen unzureichenden Angeboten im Bereich des Seniorentourismus und den Bedarfen nach verstärkten Urlaubsmöglichkeiten durch ältere Menschen lösen und was ist unter dem Ansatz einer integrierten Produktentwicklung dabei zu verstehen? Der Begriff integrierte Angebotsentwicklung

wurde in Anlehnung an das 5-Generationen-Innovationsmodell von Rothwell gewählt.¹⁶ Dabei sollen sowohl Anbieter als auch die entsprechenden Nachfragegruppen bereits in den Entwicklungsprozess neuer Produkte oder Dienstleistungen eingebunden werden, um gemeinsam marktfähige und erfolgreiche Lösungen zu erarbeiten.

Vor Beginn der eigentlichen Entwicklungsaktivitäten galt es, zunächst gesicherte Befunde zum Ist-Zustand zu erfassen. In einem ersten Schritt wurden Sekundäranalysen zum Reiseverhalten älterer Menschen, gekoppelt mit Lebensstilanalysen dieser Kohorte, ausgewertet. Mittels einer schriftlichen Befragung von Gästen in der Region sowie von touristischen Anbietern und Mitarbeitern wurde in einem zweiten Schritt ein Stärken-Schwächen-Profil des Teutoburger Waldes ermittelt. Weiterhin fanden Befragungen bei Kunden ambulanter Pflegedienste sowie bei den Bewohnern und Angehörigen stationärer Senioreneinrichtungen statt, um den Bedarf nach zusätzlichen Reiseangeboten zu ermitteln. Flankierend dazu fanden viele Diskussionen und Gespräche mit Vertretern der Tourismus- und Seniorenwirtschaft statt.

Nach Abschluss der Ist-Analyse wurden in der ersten Umsetzungsphase primär folgende Aufgaben bearbeitet:

- Identifizierung und Aktivierung innovationswilliger Akteure sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite;
- Kommunikation der empirischen Befunde und des daraus ableitbaren Handlungsbedarfes an alle Beteiligte.

Ein anfängliches Problem bestand in der Zurückhaltung und der Skepsis bei verschiedenen Akteuren aus dem Tourismussegment, sich aktiv mit der Entwicklung neuer Konzepte auseinander zu setzen. Dies war um so überraschender, als dass seitens der Nachfragegruppen großes Interesse an einer gemeinsamen Erarbeitung neuer Konzepte im Seniorentourismus signalisiert wurde. Die zunächst etwas zähe Anlaufphase hat sich in der Nachbetrachtung

14 European Foundation for Quality Management (EFQM), 2000: Das EFQM-Modell für Excellence.

15 Vgl. dazu ausführlich Born, A./Middendorf, A. S. (1999): Urlaub jenseits des Seniorentellers. Beschäftigungschancen durch integrierte Angebotsentwicklung im Seniorentourismus. In: Jahrbuch des Instituts Arbeit und Technik 1998/99, S. 120–131. Gelsenkirchen, sowie Hübner, M./Born, A. (1999): Zielgruppe Senioren: Chancen und Perspektiven für den Tourismusbranche. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 1999–11. Gelsenkirchen

16 Rothwell, R. 1993: The Fifth Generation Innovation Process. In: Oppenländer, K.H./Popp, W. (Hrsg.): Privates und staatliches Innovationsmanagement. Ifo Studien zur Innovationsforschung. München

als durchaus fruchtbar erwiesen. Einerseits konnte so die „Spreu vom Weizen“ getrennt werden, d.h. diejenigen Akteure, die nicht bereit waren, sich aktiv in den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess miteinzubringen, blieben den gemeinsamen Arbeitsgruppen nach einigen Sitzungen fern. Andererseits verblieb abseits der sofortigen Entwicklung konkreter Angebote genügend Zeit und Raum, die Mentalitäten und Erwartungshaltungen des „Gegenübers“ nicht allein auf der kognitiven Ebene wahrzunehmen, sondern vielmehr ein Gespür für zukünftige gemeinsame Anforderungen zu entwickeln.

Vor der Konkretisierung neuer Urlaubsangebote galt es in einem nächsten Schritt, die Zielgruppen näher zu präzisieren, auf die sich die Angebotsentwicklung konzentrieren wollte. Nach Klärung dessen, was einerseits die Anbieter leisten können und was andererseits von den sozialen Diensten an Bedarfen herangetragen wurde, konnten drei Gruppen identifiziert werden. Für jede dieser Zielgruppen wurden Umsetzungsteams ins Leben gerufen, die daraufhin mit der Ausarbeitung zielgruppenspezifischer Angebote beauftragt wurden:

Tab. V.1: **Tourismus in einer alternden Gesellschaft:**
Neue Konzepte und Zielgruppen

Umsetzungsteam	Zielgruppe
Neues Alter auf Reisen	• nicht bzw. leicht beeinträchtigte Senioren
Urlaub mit der Pflege	• pflege- bzw. betreuungsbedürftige Senioren plus deren Angehörige
Generationenurlaub	• nicht bzw. leicht beeinträchtigte Senioren plus deren Kinder und Enkel

Quelle: Hübner/Born 1999

Neben der Ausgestaltung konkreter Angebote wurden parallel dazu Arbeitsgruppen damit beauftragt, die logistischen und infrastrukturellen Anforderungen an die jeweiligen Zielgruppen und Reisen zu erarbeiten. Dies galt sowohl hinsichtlich des Transports wie der Unterbringung am Zielort. Eine weitere Arbeitsgruppe beschäftigte sich mit der Erarbeitung seniorenspezifischer Marketingkonzepte und sucht nach neuen Ansprache- und Akquisemöglichkeiten. Dabei wurde deutlich, dass insbesondere Sicherheits- und Beziehungsbedürfnisse verstärkt in die Konzeption aufgenommen werden müssen.

Als Austauschplattform finden in regelmäßigen Abständen Transferworkshops statt, in denen alle am Projekt Beteiligten über den Stand der Dinge informiert werden und die Möglichkeit haben, aus den Erfahrungen der anderen Gruppen zu lernen. Flankiert werden alle Umsetzungsaktivitäten durch Qualifizierungsmaßnahmen, um auch die Mitarbeiter von sozialen Einrichtungen und Tourismusunternehmen auf veränderte Anforderungen und Angebote vorzubereiten.

Dass es sich bei den veränderten Bedarfen hinsichtlich des Reiseverhaltens der Senioren um

keine akademische Phantomdiskussion handelt, belegen erste Resonanzen innerhalb des Projektes. Ein zwischen einem Anbieter des Teutoburger Waldes und einem ambulanten Pflegedienst entwickelter Kombi-Urlaub bestehend aus einem Computerkurs für Anfänger in Verbindung mit weiteren Bildungs- und Kulturangeboten, war trotz geringer Marketingaktivitäten binnen weniger Tage ausgebucht. Die jüngste Teilnehmerin ist 60 Jahre und die älteste Teilnehmerin 79 Jahre alt. Dies zeigt, dass hier noch Lücken im momentanen touristischen Angebotspektrum bestehen, die es weiter auszufüllen gilt.

3.5 Chancen durch Neue Medien und *Net-Economy*

Die zukünftige Entwicklung der Tourismuswirtschaft wird zweifelsohne auch durch den Einsatz Neuer Medien und die Entwicklungen rund um das Thema *Net-Economy* geprägt werden. Zwar ist die Tourismuswirtschaft einer der Bereiche, in denen der Einsatz „neuer Medien“ seit langem relativ verbreitet war (z.B. elektronische Buchungssysteme der Reiseveranstalter), jedoch eröffnen die aktuellen Entwicklungen

unter den Stichwörtern *Net-Economy*, *E-Commerce* und *E-Business* noch neue Perspektiven. Chancen liegen insbesondere in der Bereitstellung von Informations- und Serviceangeboten für potenzielle Kunden sowie im Direktverkauf über entsprechende Internetplattformen. Aus Perspektive der Anbieter touristischer Leistungen ist darüber hinaus von Interesse, über diese Plattformen Aufklärung über Bedürfnisse und Anforderungen der Endkunden zu erhalten, um entsprechende Kundentypologien – unter Beachtung der Datenschutzrichtlinien – zu erstellen und stärkere Personalisierungsstrategien entwickeln zu können. Auf der Basis solcher Typologien wäre es dann um ein vielfaches leichter, neue Dienstleistungen in die Reiseangebote zu integrieren und damit zielgerichtetes Marketing zu betreiben.

Diese Entwicklungslinie macht bereits heute eins deutlich: Der Ressource Wissen wird auch in der Tourismuswirtschaft eine zunehmende Bedeutung zukommen. Allerdings führt die wachsende Bedeutung dieses Produktionsfaktors in Zusammenhang mit sich in der *Net-Economy* weiter verkürzenden Innovations- und Wissenszyklen auch dazu, dass das Wissensmanagement zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Akteure der Tourismuswirtschaft wird. Große Bedeutung wird hier also der Entwicklung eines systematischen Wissensmanagements in touristischen Unternehmen und Organisationen zukommen.

Die derzeitigen Aktivitäten der touristischen Anbieter beschränken sich allerdings zumeist auf die Verbesserung der Kommunikation mit dem Kunden via Internet. So gut wie alle Veranstalter verfügen über eine Netzpräsenz bei der sich der Endkunde über Angebote zeitnah informieren kann. Auch Portale wie „travel24.de“ stellen mit relativ umfassenden Informationen rund um das Thema Reisen zumindest mittelfristig eine Herausforderung für diesen Bereich der Tourismuswirtschaft dar. Reiseinformationsmöglichkeiten bestehen hier von reinen Preisinformationen für Flüge über Pauschalreisen bis hin zum Mietwagen für die Reisedestination. Dabei werden viele große und gängige Reiseveranstalter miteinbezogen, so dass direkte Preisvergleiche möglich sind. Darüber hinaus steht hier auch ein *Call-Center* für weitere spezifische Beratungssysteme zur Verfügung. Auch

Reservierungssysteme, die früher hochkomplex und nur mit mehrtägigen Schulungen für Beschäftigte in den Reisebüros bedienbar waren, sind mit einer einfachen Oberfläche nun für den Endkunden geeignet und im Internet verfügbar, wie das Beispiel „amdeus.com“ zeigt. Noch werden derartige Internetangebote in der Regel nur zur Vorabinformation von Reisenden genutzt, die zur eigentlichen Buchung dann in das bewährte Reisebüro gehen. Dies zeigen aktuelle Buchungszahlen der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen: Derzeit haben in Deutschland nur etwa 4 Prozent schon einmal eine Reise komplett oder zumindest z.T. über das Internet gebucht und immerhin kann sich jeder sechste Bundesbürger zukünftig vorstellen, online Reisen zu buchen.¹⁷ Zugleich lehnen allerdings immer noch 80 Prozent aller Bundesbürger die Buchung von Reiseprodukten über das Internet ab und nutzen stattdessen eher klassische Buchungswege über ein Reisebüro.

Aus diesen Entwicklungen ergibt sich insbesondere im Reisemittlerbereich (Reisebüros) eine Konkurrenzsituation. Allerdings werden diese Entwicklungen absehbar nicht dazu führen, dass dieser Bereich kurz- bis mittelfristig substituiert wird. Entscheidend wird allerdings sein, dass die Beratungsleistungen der Reisemittler weiterhin qualitativ hochwertig erbracht werden – insbesondere Beratungsleistungen für spezifische Zielgruppen mit besonderen Anforderungen oder komplexe touristische Angebote, die über im Internet vorgehaltene Informationen nicht oder nur teilweise abgedeckt werden können. Auch können Kooperationen mit Internetanbietern bzw. eigene Internetpräsenzen – die bereits heute schon in großer Zahl existieren – die Reisemittlerbranche vor Substituierungsprozessen schützen, da auf lange Sicht die Vermittlung von Transaktionen via Internet lediglich die erste Stufe der Wertschöpfung darstellt. Die Integration von wesentlichen kundenorientierten Mehrwerten und die Zusammenarbeit zwischen Marktplatzanbietern und -kunden werden für die Dienstleistungsentwicklung der Reisemittler in Zusammenarbeit mit den Reiseveranstaltern in Zukunft eine hohe Bedeutung erlangen und zur wirtschaftlichen Überlebens-

17 Vgl. F.U.R (Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.) (Hg.), 2001: Reiseanalyse 2001. Hamburg

fähigkeit sowie weiteren Wachstumsperspektiven erheblich beitragen.

3.6 Qualifizierungsbedarfe in der Tourismuswirtschaft

Wie bereits gezeigt wurde, kommt der Tourismuswirtschaft als typischem Dienstleistungssektor durch vielfältige Beschäftigungs- und Ausbildungsmöglichkeiten eine besondere Bedeutung zu. Insgesamt gesehen muss vor dem Hintergrund der weiter oben skizzierten Entwicklungstrends in der Tourismuswirtschaft die Qualifizierung, damit ist hier der Gesamtbereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung gemeint, die Grundlage dafür schaffen, die individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten in der Tourismuswirtschaft in sich dynamisch verändernde Arbeitsfeldern voll auszuschöpfen sowie verbunden damit Entwicklungspotenziale für Unternehmen in der Tourismuswirtschaft zu erschließen. Aus diesem Grund wird der Qualifizierung besonderer Raum gewidmet.

Der Tourismusbereich verfügt derzeit über 12 unterschiedliche Berufsbilder, von der Fachkraft im Gastgewerbe über den Fachmann für Systemgastronomie bis hin zum Kaufmann für Systemgastronomie, und mehrere Fort- und Weiterbildungsangebote wie Touristikfachwirt, Verkehrsfachwirt oder auch die Fachmeister Weiterbildungen im Hotel- und Gaststättengewerbe (z.B. Hotelmeister). Daneben existieren Touristikschulen, und an den Universitäten widmen sich eine große Zahl an Lehrstühlen – zumeist im Bereich der Betriebswirtschaftslehre – und (Aufbau-)Studiengängen dem Thema Tourismus und seinen Auswirkungen.

Vor dem Hintergrund der einzelnen geschilderten Entwicklungslinien und vor dem Hintergrund der wechselseitigen Verstärkung der Entwicklungstrends können folgende Qualifizierungsbedarfe benannt werden:

Gesellschaftliche Alterung:

- Kompetenzen zur spezifischen Dienstleistungs- und Produktentwicklung inklusive zur Gestaltung der angemessenen Kundenansprache werden zudem für diese Zielgruppe an Bedeutung gewinnen.

- Im Bereich des Managements von Touristikunternehmen wird es entscheidend darauf ankommen – vor dem Hintergrund eines im Tourismus sehr verbreiteten jugendzentrierten Leitbildes –, das Alter der Belegschaft nicht in einem Defizitmodell (höhere Fehlzeiten, geringere Innovations-, Leistungs- und Anpassungsfähigkeit bei älteren Beschäftigten) zu beurteilen, sondern auch positive Aspekte einer alternden Belegschaft – in erster Linie fachliche Erfahrung und Erfahrungswissen über Unternehmensprozesse – zu berücksichtigen. Damit verbunden müssen auch Anpassungen im Personalmanagement und in der Personalentwicklung vorgenommen werden.

Kundenorientierung (Hybride Kundenbedürfnisse, Integrierte Produktentwicklung):

- Kompetenzen zur Definition und Messung der Kundenzufriedenheit, zur Abgrenzung von Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit, der kundenorientierten Ausrichtung der Prozesse, der Organisation von Kundenbefragungen und Beschwerdemanagement sowie Beschwerdebearbeitung werden hier eine Bedeutungszunahme verzeichnen.

Qualitätsmanagement:

- Genereller Bedeutungszuwachs extrafunktionaler Kompetenzen wie Projektmanagement, Selbstorganisation, Zeitmanagement, Moderationstechnik, Konfliktmanagement etc.
- Im Bereich Personalmanagement von Touristikunternehmen gewinnen Instrumente und Fähigkeiten des Führens mit Zielen, der Motivation und der Ermittlung von unmittelbaren Qualifizierungsbedarfen an Bedeutung.
- Im Bereich der betriebswirtschaftlichen Steuerung sind Kompetenzen zur Erhebung wie Interpretation qualitativer und quantitativer Kennzahlen erforderlich, sowie die Kompetenz zum Erkennen der Wechselwirkungen zwischen den Indikatoren.

Net-Economy:

- Verkürzende Entwicklungs- und Innovationszyklen erfordern systematische Wissens- teilung und -verteilung in touristischen Un-

ternehmen. Damit gewinnen Kompetenzen im Bereich Wissensmanagement an Bedeutung.

- Internet tritt als neuer Distributions- und Absatzkanal für Produkte und Dienstleistungen hinzu und erhöht die Bedeutung von Qualifikationen im Bereich Kundenansprache, Marketing und insbesondere Onlinemarketing.
- Insgesamt werden Flexibilität, intellektuelle Fähigkeiten, selbstverantwortliches Handeln, ganzheitliches Denken, die Erarbeitung von kundenorientierten Detaillösungen etc. zu Schlüsselkompetenzen der *Net-Economy*.

Die genannten Qualifizierungsbedarfe werden die klassischen Bildungsinstitutionen im Tourismussektor vor neue Herausforderungen stellen. Es wird auch in diesem Dienstleistungsbereich in der Summe zukünftig darum gehen, die Beschäftigten stärker im Bereich der sog. Schlüsselkompetenzen auszubilden, um den beschriebenen Entwicklungslinien gerecht zu werden.

4. Fazit

Freizeit und Tourismus waren bisher vielversprechende Wachstumsfelder und werden es aller Voraussicht nach auch bleiben. Kaum ein

zweiter Wirtschaftsbereich im gesamten Dienstleistungssektor konnte in den letzten Jahren derartig hohe und zudem noch kontinuierliche Wachstumsraten nach Umsatz und Beschäftigung nachweisen. Glaubt man den Daten der Welttourismusorganisation (WTO) werden sich weltweit die Ankunftsahlen ausländischer Gäste im Vergleich zum Basisjahr 1995 von 0,91 Mrd. bis zum Jahr 2020 auf insgesamt 1,5 Mrd. Gäste erhöhen. Der Wunsch zu verreisen, ist also ausgeprägter denn je und den Deutschen eilt schließlich seit längerer Zeit der Ruf des Reiseweltmeisters voraus. Dies gilt international, aber auch national wie der Blick auf Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten der Tourismuswirtschaft in Deutschland gezeigt hat. Dennoch müssen von den Anbietern der touristischen Leistungen die Herausforderungen ernst genommen werden, die vor allem durch die absehbare demografische Entwicklung, veränderte Kundenbedürfnisse und -bedarfe und durch die *Net-Economy* auf die Unternehmen und Organisationen der Branche als Modernisierungsdruck hinzukommen. Wenn es dieser Branche gelingt, ihre Dienstleistungen und Produkte systematisch neuen Marktbedingungen anzupassen, wird dieser eher weiche Dienstleistungsbe- reich den Dienstleistungssektor weiter aufwerten.

VI.

DER GESUNDHEITSEKTOR:

STIEFKIND ODER *HIDDEN CHAMPION* DER DIENSTLEISTUNGS- GESELLSCHAFT?

RAINER **FRETSCHNER**
ANJA **HARTMANN**

1. Soziale und Gesundheitsdienstleistungen als Wirtschaftsfaktor	100
2. Der soziale Sektor als Feld für Wachstum und Beschäftigung	100
3. <i>Driving factors</i> , oder: Was steht hinter der Nachfrage nach Gesundheitsdiensten?	105
4. Entwicklungsperspektiven für die Gesundheitswirtschaft	107
4.1 Reform der institutionellen Rahmenbedingungen	108
4.1.1 Wettbewerbs Elemente und Leistungsanreize	108
4.1.2 Ausbau der solidarischen Strukturen	109
4.1.3 Stärkung der Prävention	110
4.1.4 Schaffung unabhängiger Institutionen	110
4.2 Modernisierungsstrategien auf der Versorgungsebene	111
4.2.1 Kooperation und Vernetzung	111
4.2.2 Patientenorientierung	112
4.2.3 Qualitätsmanagement und Leitlinien	112
4.2.4 Neue Medien	113
4.3 Überlegungen zu arbeitsmarktpolitischen Strategien	114
5. Fazit	116

1. Soziale und Gesundheitsdienstleistungen als Wirtschaftsfaktor

In der öffentlichen Debatte wurden die Dienstleistungsbranchen Gesundheit und Soziales bislang überwiegend als Kostenfaktoren behandelt, die aufgrund ihrer paritätischen Finanzierung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sowie der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung im Wege stehen. Diese Einschätzung hat sich spätestens mit dem Sondergutachten des Sachverständigenrates im Gesundheitswesen geändert, der neben den Kostenaspekten auch die wirtschaftlichen Chancen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in den Mittelpunkt rückte – und überwiegend positiv bewertete.¹ Mit diesem Paradigmenwechsel wurde die ausschließlich sozialpolitische Betrachtung der Gesundheits- und Sozialwirtschaft durch eine wirtschafts- und beschäftigungspolitische Perspektive ergänzt. Die Bemühungen zahlreicher Städte und Regionen, sich als ‚Gesundheitsregionen‘ zu profilieren, können als ein sichtbares Zeichen dafür interpretiert werden, dass die Wachstums- und Beschäftigungspotentiale erkannt und struktur- und regionalpolitisch gefördert werden: „Gesundheitsförderung und Regionalentwicklung gehen Hand in Hand, so dass neben Lebensqualität auch eine zukunftsfähige Wirtschaftsweise erreicht und Beschäftigung langfristig gesichert werden kann.“²

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Entwicklung der sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen. Am Beispiel der Gesundheitswirtschaft werden zunächst die Wachstums- und

Beschäftigungspotentiale konkretisiert und die zugrundeliegenden Einflussfaktoren skizziert. Anschließend stehen Entwicklungsperspektiven der Gesundheitswirtschaft im Mittelpunkt, die auf die Reformierung der institutionellen Rahmenbedingungen, auf Modernisierungsstrategien in der Gesundheitsversorgung und auf mögliche Ansätze einer arbeitsmarktpolitischen Förderung abzielen.

2. Der soziale Sektor als Feld für Wachstum und Beschäftigung

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Die sozialen und gesundheitsbezogenen Dienste konnten in den letzten beiden Dekaden enorme Beschäftigungszuwächse realisieren. Ihre Bedeutung für den Arbeitsmarkt wird bei einem Vergleich mit anderen Wirtschaftsbranchen besonders deutlich. Zwischen 1980 und 1999 sind im Bereich der sozialen Dienstleistungen 1,56 Millionen neue Arbeitsplätze entstanden – dies entspricht einem Wachstum von 74,7% seit 1980. Lediglich die produktionsnahen Dienstleistungen konnten mit 1,63 Millionen zusätzlichen Arbeitsplätzen einen vergleichbaren Beschäftigungsausbau realisieren.³ Die positive Entwicklung der sozialen Dienste hat dazu beigetragen, die Beschäftigungsverluste in anderen Wirtschaftssektoren zu kompensieren,⁴ denn im gleichen Zeitraum sind in der Industrie 1,7 Millionen Arbeitsplätze verloren gegangen, das Baugewerbe hat einen Beschäftigungsrückgang von rund 315.000 Beschäftigten zu verzeichnen und in den Bereichen Landwirtschaft, Energie und Bergbau waren 1999 rund 159.000 Menschen weniger beschäftigt als noch 1980. Es wird deutlich: Der Strukturwandel zur Dienstleistungsgesellschaft wird auch von den personenbezogenen sozialen Diensten getragen.

Der Sozial- und Gesundheitssektor bündelt ein äußerst heterogenes Feld: So wurden in der Tabelle Beschäftigte aus Alten- und Kinderheimen,

1 Vgl. stellvertretend für eine Vielzahl von Veröffentlichungen: Bandemer, S. v./Hilbert, J./Schulz, E. (1998) Zukunftsbranche Gesundheit und Soziales, in: Bosch, G. (Hg.): Zukunft der Erwerbsarbeit: Strategien für Arbeit und Umwelt, Frankfurt/Main, New York: 412–435; Grönemeyer, D. H.W. (2000): Med. in Deutschland: Standort mit Zukunft, Berlin u. a.; SVRAKaiG (1996): Gesundheitswesen in Deutschland: Kostenfaktor und Zukunftsbranche, Sondergutachten 1996, Band 1: Demographie, Morbidität, Wirtschaftlichkeitsreserven und Beschäftigung, Baden-Baden.

2 Stauch, A./Kunzmann, K.R. (1998): Gesundheit und europäische Regionalentwicklung: Innovative Politik für Touristik und Technologie, Medikur Report, Band 4, Hamm. Zur regionalpolitischen Bedeutung der Gesundheitswirtschaft vgl. auch Fretschner, R./Hilbert, J. (2000): Zukunftsbranche Gesundheit und Soziales: Modernisierungs- und Wachstumsstrategien auf betrieblicher und regionaler Ebene, in: Sozialer Fortschritt, Heft 11/12, 284–288.

3 Viele dieser Arbeitsplätze sind allerdings nicht neu entstanden, sondern durch Outsourcing-Prozesse in den amtlichen Statistiken von Industrie- zu Dienstleistungskategorien gewechselt. Dies ist bei den sozialen und gesundheitsbezogenen Diensten weniger der Fall.

4 Hiervon profitieren natürlich andere Beschäftigungsgruppen, nämlich vor allem Frauen in Teilzeitbeschäftigung.

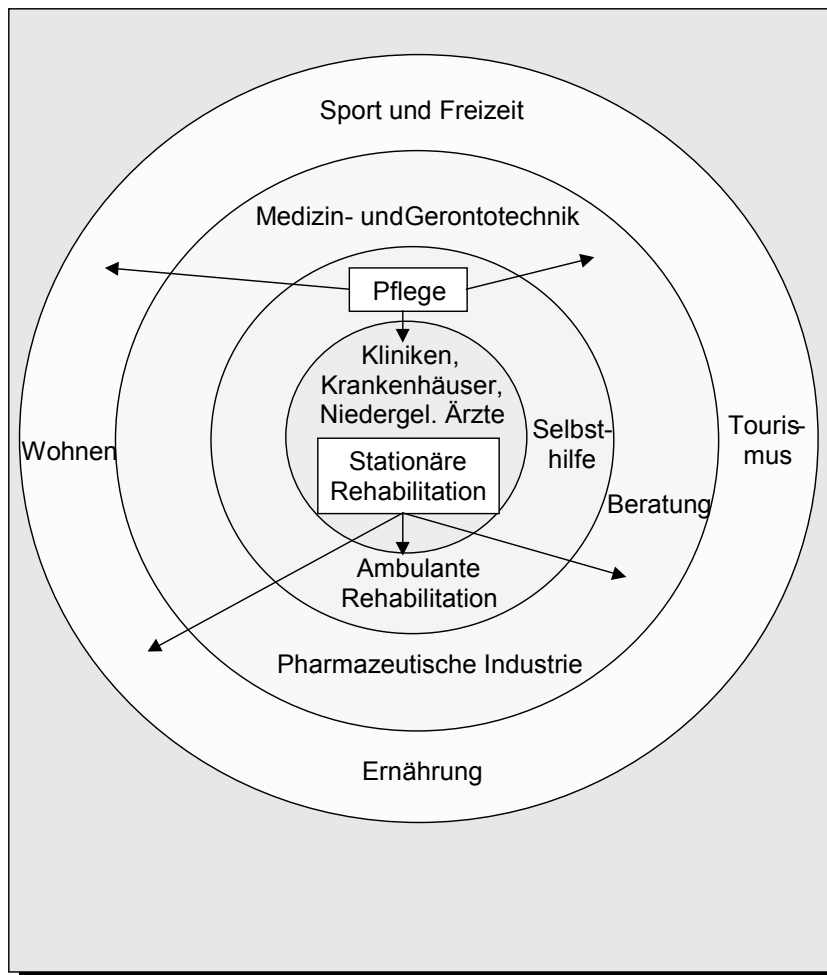
Rainer Fretschner, Anja Hartmann

Tab. VI.1: **Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bei den sozialen Diensten**
(Westdeutschland 1980 bis 1999)

	Beschäftigte	Anteil an der Gesamtbeschäftigung	Veränderung in % seit 1980
1980	2.095.625	10,0%	-
1985	2.360.028	11,6%	+12,6
1990	2.788.672	12,5%	+33,1
1995	3.338.004	14,8%	+59,3
1999	3.660.417	16,1%	+74,7

Quelle: Regionaldatenbank „Arbeitsmarkt“ des WZB; eigene Berechnungen

Abb. VI.1: **Struktur der Gesundheitswirtschaft**



Quelle: Institut Arbeit und Technik (IAT)

dem Gesundheitssystem, dem Bildungssektor, sowie aus Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände, Kirchen und Parteien gezählt. Bei den folgenden Ausführungen werden wir uns auf die

Entwicklungen im Gesundheitssektor konzentrieren, denn dieser stellt mit mehr als der Hälfte aller Beschäftigten die größte Branche im sozialen Sektor dar.

Das Profil der Gesundheitswirtschaft

Wir legen dabei ein Verständnis der Gesundheitswirtschaft zugrunde, bei dem der Sektor nicht auf die personalintensiven Kernbereiche der medizinischen Gesundheitsversorgung verengt wird. Wie die Abb. VI.1 deutlich macht, umfasst die Gesundheitswirtschaft im weiteren Sinne auch kapital- und technologieintensive Zulieferbranchen und Nachbarbranchen mit starken gesundheitlichen Bezügen.

Den **Kernsektor** der Gesundheitswirtschaft bilden die Einrichtungen der *stationären und ambulanten Gesundheitsversorgung*. Hierzu zählen neben Krankenhäusern und Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen auch die ambulanten Arzt- und Zahnarztpraxen, die Praxen nicht-ärztlicher medizinischer Berufe (Physiotherapeuten etc.) und Apotheken. Darüber hinaus sind die Einrichtungen der teil- und vollstationären sowie der ambulanten Altenhilfe diesem Sektor zuzuordnen.

Tab. VI.2: **Entwicklung der Erwerbstätigen im Kernsektor des Gesundheitswesens**
(in 1.000)

	1991	1999	Wachstum in %
Ärzte	244	291	19,3
Zahnärzte	55	63	14,5
Apotheker	42	48	14,3
Heilpraktiker	14	16	14,3
Masseure, med. Bademeister, Krankengymnasten	114	120	5,3
Krankenschwestern/-pfleger, Hebammen	708	780	10,2
Helfer in der Krankenpflege	122	131	7,4
Diätassistenten, Ernährungsfachleute, pharm.-techn. Ass.	36	51	41,7
Sprechstundenhelfer	364	514	41,2
Med.-techn. Assistenten, verwandte Berufe	109	101	-7,3
Therapeutische Berufe	23	44	91,3
Ambulante/stationäre Altenpfleger	164	271	65
Gesamt	1995	2430	21,8

Quelle: KBV, Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege

Die Maßnahmen zur Kostendämpfung im Gesundheitswesen setzten in erster Linie in diesem Sektor an. Dennoch konnte in der Vergangenheit trotz Abbau von Überkapazitäten (Stichwort: Bettenabbau) und Budgetierung ein kontinuierlicher Beschäftigungsausbau beobachtet werden, der lediglich in den letzten Jahren leicht an Dynamik eingebüßt hat. Mitte der 90er Jahre waren allein in diesem Sektor bundesweit rund 2,4 Millionen Menschen beschäftigt. Eine besondere Wachstumsdynamik konnte bei therapeutischen, paramedizinischen und unterstützenden Berufen beobachtet werden, sowie im Bereich der Altenhilfe- und Altenpflege. Letzteres geht

auf den Boom an privaten ambulanten Pflegedienste in Folge der Einführung der Gesetzlichen Pflegeversicherung (GPV) Mitte der 90er Jahre zurück. Die Expansion lässt sich jedoch nicht ausschließlich auf die geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen reduzieren, vielmehr verschränkten sich zahlreiche Entwicklungen – zunehmende Altenbevölkerung und steigende Frauenerwerbsquote –, in deren Folge ein Ausbau der professionellen Pflege- und Unterstützungsleistungen notwendig wurde.

Mit dem Vordringen der Neuen Ökonomie gewinnen die kapital- und technologieintensiven

Randbereiche des Gesundheitswesens an Bedeutung. Hierzu zählen vor allem die sog. *Health Care Industries* (Medizin- und Gerontechnik, Pharmazeutische Industrie und Biotechnologie), das *Gesundheitshandwerk* (Akustiker, Optiker, Orthopäden, Zahntechniker) sowie der *Groß- und Facheinzelhandel* mit medizinischen Produkten. Die **Nachbarbranchen** schließlich umfassen jene Dienstleistungen, die nicht eindeutig dem Gesundheitswesen zugeordnet werden können, aber einen großen oder gar überwiegenden Teil ihrer Wertschöpfung im Bereich

gesundheitsbezogener Dienstleistungen erbringen. Hierzu zählen etwa gesundheitsbezogene Sport- und Freizeitangebote, Fitness- und Wellnessanlagen, und der Gesundheitstourismus (vgl. zu der Entwicklung der Tourismuswirtschaft auch Kap. V). Im Unterschied zum Leistungsspektrum des Kernsektors werden diese Angebote überwiegend oder ausschließlich privat finanziert. Zumindest für Nordrhein-Westfalen kann Auskunft gegeben werden über die Beschäftigungszusammensetzung der Randsektoren und Nachbarbranchen (Tab. VI.3).

Tab. VI.3: **Beschäftigung in den Randsektoren des Gesundheitswesens in NRW**

Branche	Beschäftigte absolut	Anteil in %	Tendenz
Gesundheitshandwerk	39.038	28,0%	Steigend
Pharmazeutische Industrie	28.000	20,1%	Stagnierend
Medizintechnik	20.000	14,4%	Untergrenze
Gesundheitstourismus	17.000	12,2%	Untergrenze
Großhandel mit med. Produkten	15.000	10,8%	
Biotechnologie	6.000	4,3%	Leicht steigend
Fitness und Freizeit	5.000	3,6%	Steigend
Facheinzelhandel mit med. Produkten	4.000	2,8%	
Selbsthilfe	~ 2.500	1,8%	Untergrenze
Service-Dienstleistungen	~ 1.500	1,1%	
Beratung, Consulting und Information	~ 1.000	0,7%	
Gesamt	139.093	100	steigend

Ann.: „Untergrenze“ = Niedrigster Wert der ausgewerteten Daten und Schätzungen

Quelle: FfG u.a. 2000: 93; basierend auf Daten des Instituts Arbeit und Technik

Eine Sonderstellung nimmt die moderne Biotechnologie ein, die als eine der Basisinnovationen der Neuen Ökonomie gilt.⁵ Die Wachstumsraten der Biotechnologie sind beeindruckend: Betrag der Weltumsatz Anfang der 90er Jahre rund sechs Milliarden Dollar, erreichte er 1997 bereits US\$ 50 Mrd. Dabei kann die ‚rote Biotechnologie‘ (Diagnostika, Pharma, Analytik) einen Anteil am Gesamtumsatz von rund 70% auf sich vereinigen. Als Querschnittstechnologie lässt sich die Biotechnologie statistisch jedoch nur sehr schwer erfassen und Prognosen

über die weitere Entwicklung sind mit großen Schwierigkeiten behaftet. Nach einer Studie von Schitag/Ernst/Young (1998) waren in der Bundesrepublik 1998 rund 29.000 Menschen in der Biotechnologie beschäftigt.

In einer Studie der *Prognos AG* im Auftrag des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalens⁶ wird für das Jahr 2001 mit einem Umsatz der kommerziellen Biotechnologie von ca. DM 4,1

5 Vgl. Klodt, H. (2001): Die Neue Ökonomie: Aufbruch und Umbruch, in: XXX, 78–98.

6 Vgl. Kaiser, G. (1997): Wirtschaftsfaktor Bio- und Gentechnologie: Eine Untersuchung der Prognos AG zu den Perspektiven der kommerziellen Bio- und Gentechnologie in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.

Tab. VI.4: **Unternehmensmerkmale in der Biotechnologie**

	Anzahl Unternehmen	Mitarbeiter	Mitarbeiter in Bio-Tech
KMU mit 100% BioTech	173	4.013	4.013
KMU mit >50% BioTech	269	7.218	4.422
Großunternehmen mit BioTech	23	189.000	20.517
Summe	465	200.231	28.952

Quelle: Schitag/Ernst/Young 1998

Mrd. DM in der Bundesrepublik gerechnet. Als besonders dynamisch erweisen sich dabei die medizinisch relevanten Bereiche Therapie und Diagnostik. Nach den Schätzungen der *Prognos AG* besteht hier ein Beschäftigungspotential von bis zu 40.000 Arbeitsplätzen. Dabei sind die indirekten Beschäftigungseffekte, die aus Unternehmensneugründungen resultieren, noch nicht berücksichtigt. In Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Verwaltungseinrichtungen könnten den Schätzungen zufolge zusätzliche 20.000 Arbeitsplätze entstehen. Das Potential in den Dienstleistungsbereichen mit Zuliefer- und Unterstützungsfunktionen (Beratung, Finanzie-

rung, Transfer) wird auf 50.000 mögliche Arbeitsplätze geschätzt.

Die Brückenschläge der Gesundheitswirtschaft zu den Nachbarbranchen können exemplarisch an der Fitnesswirtschaft illustriert werden. Der Fitnessbereich stellt eine zentrale Schnittstelle zwischen gesundheitsbezogenen Dienstleistungen und den Nachbarbranchen Sport und Freizeit dar. Im Jahr 1997 waren in den Fitness-Centern und Studios bundesweit 80.761 Menschen beschäftigt. Wie die Tabelle VI.5 zeigt, zählt die Fitness-Wirtschaft in den 90er Jahren zu den dynamischen Wachstumsbranchen im Dienstleistungssektor.⁷

Tab. VI.5: **Strukturdaten der Fitnesswirtschaft** (BRD 1991 bis 1997)

	1991	1993	1995	1997
Anzahl der Fitness-Center	4.500	5.000	5.400	5.700
Anzahl der Mitglieder (in Millionen)	1,8	2,7	3,3	3,56
Umsatz der Fitness-Center (in Millionen DM)	1,9	2,5	3,36	3,64

Quelle: Kamberovic/Schwarze 1999

Das Wachstum der Fitnesswirtschaft lässt sich u.a. darauf zurückführen, dass die Sport- und Freizeitbranche dazu übergegangen ist, gesundheitsbezogene Komponenten in ihr Leistungsprofil zu integrieren. Diese reichen vom Herz-Kreislauftraining über präventives Rückentraining bis hin zu körperlichen Entspannungskursen, Meditation und Beratungsdienstleistungen. Mit der Veränderung des Angebotsspektrums geht auch eine Veränderung des Qualifikationsprofils der Beschäftigten einher. Neben Diplom-sportlehrern mit Zusatzqualifikationen in den Bereichen Prävention und Rehabilitation werden zunehmend auch Gymnastiklehrer und Physio-

therapeuten (Krankengymnasten) in Fitness-Centern beschäftigt. Bislang tragen bundesweit ca. 100 Fitness-Einrichtungen das RAL-Zertifikat ‚Gesundheitszentrum‘ der Gütegemeinschaft Gesundheitssportzentrum e.V.⁷

Insgesamt ist festzuhalten, dass der Kernsektor der ambulanten und stationären Gesundheitsversorgung trotz Kostendämpfungspolitik kontinuierliche Beschäftigungszuwächse zu verzeichnen hat. Die Randbereiche der Gesund-

⁷ Vgl. hierzu ausführlich Kamberovic, R./Schwarze B. (1999): Deutsche Fitness Wirtschaft, Hamburg.

heitswirtschaft haben sich zu besonders vielversprechenden Sektoren entwickelt, die in Zukunft eine bedeutendere Rolle bei der Modernisierung der Gesundheitswirtschaft spielen werden. Dass dies nicht nur eine akademische Überlegung darstellt, zeigt sich daran, dass zahlrei-

che Regionen daran arbeiten, ein spezifisches Profil als Gesundheitsregionen zu entwickeln. Dabei setzen sie in aller Regel auf eine Schwerpunktsetzung und Akzentuierung in den Randbereichen und Nachbarbranchen der Gesundheitswirtschaft.

Tab. VI.6: **Gesundheitsregionen und ihre Schwerpunkte**

	Know-how-Entwicklung	Vermarktung von Gesundheitseinrichtungen	Entwicklung neuer Perspektiven für Kur- und Bäderregionen	Entwicklung der Zulieferbranchen	Entwicklung des Gesundheitstourismus
Dreiländereck Bayern-Böhmen-Sachsen			X		X
Kreis Ahrweiler	X		X	X	X
Rhön-Saale	X		X	X	
Tuttlingen				X	
Ostwestfalen-Lippe	X	X	X		X
Erlangen	X	X		X	
Jena				X	

Quelle: Fretschner/Hilbert 2000; leichte Modifizierung

3. *Driving factors*, oder:

Was steht hinter der Nachfrage nach Gesundheitsdiensten?

Es stellt sich nun die Frage, welche Entwicklungen das Wachstum der Gesundheits- und Sozialwirtschaft getragen haben. Hier lassen sich zum einen allgemein-gesellschaftliche Entwicklungen, zum anderen endogene Faktoren unterscheiden. Die allgemeinen Einflussfaktoren – vor allem die demographische Entwicklung und der soziokulturelle Wandel – beeinflussen die Bedürfnis- und Nachfragestrukturen. Die endogenen Einflussfaktoren bewirken hingegen eine Leistungsausweitung und -differenzierung auf der Angebotsseite.

Auf der Angebotsseite spielt der **medizinisch-technische Fortschritt** eine herausragende Rolle. Der Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen differenziert den medizinisch-technischen Fortschritt in Produkt- und Prozessinnovationen. Durch *Produktinnovationen* (neue Materialien für Implantate und Prothesen, pharmazeutische Produkte, medizin- bzw. gerontotechnische Apparaturen und Hilfs-

mittel) wird eine Leistungsausweitung in den Bereichen Prävention, Diagnostik, Therapie und Rehabilitation möglich, die sich positiv auf die Beschäftigungsentwicklung auswirken. *Prozessinnovationen* hingegen erhöhen Qualität, Effizienz und Effektivität bereits vorhandener Versorgungsangebote und bewirken dadurch indirekt eine Ausweitung des Angebotsspektrums. Eine derartige Innovation stellt z. B. die minimal-invasive Chirurgie (MIC) dar, da sie herkömmliche Operations- und Behandlungsmethoden ersetzt. Sie gilt als eine besonders schonende Operationsmethode.

Generell gilt jedoch, dass Innovationen nicht zwangsläufig zu Kosteneinsparungen im Gesundheitswesen führen. Dies ist vor allem dann nicht der Fall, wenn Mengeneffekte die realisierbaren Preiseffekte überkompensieren.⁸ Mit anderen Worten: Wenn der medizinisch-technische Fortschritt eine schonendere und weniger

8 Vgl. hierzu Kopetsch, Th. (2000): Der medizinische Fortschritt und die Grenzen seiner Finanzierbarkeit, in: List Forum für Wirtschafts- und Sozialpolitik, Band 26, Heft 1, 33–50.

riskante Operation bzw. Behandlung bestimmter Krankheiten ermöglicht, wird die Bereitschaft der Menschen steigen, sich freiwillig einer entsprechenden Operation zu unterziehen. In diesem Fall geht die Kosteneinsparung durch effizientere Operations- und Behandlungsmethoden mit einer Ausweitung der Nachfrage nach diesen Leistungen einher, so dass die Kosten der Leistungsausweitung die Einsparungen durch effizientere Methoden weit übersteigen. Nicht zuletzt aus diesem Grund gewinnen sozial-organisatorische Innovationen in der Gesundheitswirtschaft, die vorhandene Wirtschaftlichkeitsreserven ausschöpfen sollen, zunehmend an Bedeutung. Sie werden ausführlich in Abschnitt 3 thematisiert.

Die **demographische Entwicklung** bewirkt eine steigende Nachfrage nach gesundheitsbezogenen und sozialen Dienstleistungen. Mit der steigenden durchschnittlichen Lebenserwartung (und dem gleichzeitigen Rückgang der Geburtenrate) nimmt sowohl der absolute als auch der relative Anteil älterer und hochbetagter Menschen an der Gesamtbevölkerung zu. Da die Wahrscheinlichkeit von Krankheit und Pflegebedürftigkeit mit zunehmendem Alter ebenfalls zunimmt, steigt in einer alternden Gesellschaft auch der Bedarf an professionellen Versorgungs- und Pflegeleistungen. Auch wenn bislang keine genauen Angaben möglich sind, wie hoch der *tatsächliche* medizinische Versorgungsbedarf zukünftig sein wird, lässt die zurückliegende Entwicklung darauf schließen, dass mit der Alterung der Gesellschaft zumindest ein Mehrbedarf an professionellen Pflege- und Unterstützungsangeboten sowie geronto-medizinischen Leistungen einhergehen wird.⁹ Diese Vermutungen können sich auf die Ergebnisse international vergleichender Studien stützen. So konnte gezeigt werden, dass in den OECD-Staaten zwischen 1960 und 1997 der Anteil der öffentlichen Gesundheitsausgaben am Sozialprodukt sehr stark mit dem Anteil der 65-Jährigen und älteren an der Gesamtbevölkerung korreliert¹⁰.

Einen weiteren Einflussfaktor stellt der **sozio-kulturelle Wandel** dar. Die in den westlichen Industrienationen zu beobachtenden Individualisierungsprozesse sowie die Pluralisierung von Familien- und Lebensformen führen zu einer allmählichen Auflösung informeller Unterstützungsleistungen. An dieser Stelle muss vor allem auf den Zusammenhang von steigender Frauenerwerbstätigkeit und der Expansion personenbezogener Dienstleistungen eingegangen werden. Da die informelle familiäre Pflege bislang überwiegend von nichterwerbstätigen Frauen erbracht wurde, steigt mit deren Eintritt in das formale Erwerbssystem auch die Nachfrage nach professionell erbrachten Pflege-, Unterstützungs- und Erziehungsleistungen. Die personenbezogenen Dienstleistungen in der Gesundheitsversorgung stellen nach wie vor eine Frauendomäne dar. Der Frauenanteil in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft beträgt rund 70%. Es zeigt sich hier die deutlich ausgeprägte geschlechtsspezifische Segmentierung des Arbeitsmarktes. Der Frauenanteil in den akademischen Gesundheitsfachberufen (Ärztinnen/Zahnärztinnen, Pharmazeutinnen, Apothekerinnen, Psychologinnen etc.) ist dabei wesentlich geringer als in den nicht-akademischen Gesundheitsfachberufen (Primärversorgung, Pflegeberufe, Präventionsberufe, diagnostisch-technische Berufe, Körperpflegeberufe etc.). Letztere sind mit wesentlich geringeren Einkommens- und Karrierechancen ausgestattet, zudem ist der Anteil der Teilzeit- und geringfügig Beschäftigten wesentlich höher als bei den akademischen Gesundheitsfachberufen.

Die durch eine steigende Erwerbstätigkeit der Frauen induzierte Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen kommt umgekehrt wieder den Frauen zugute, denn diese übernehmen auch im formellen Erwerbssystem die ‚traditionellen‘ Tätigkeiten: „Der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft ist der Weg der Frauen zusammen mit ihren traditionellen Hausfrauentätigkeiten in die Systeme von Markt und Staat.“¹¹ Im in-

9 Vgl. Naeye, G. (1999): Demographie und Sozialepidemiologie – Zur These vom demographisch bedingten Anstieg der Gesundheitsausgaben, in: Naeye, G./Igl, G. (Hg.): Perspektiven einer sozialstaatlichen Umverteilung im Gesundheitswesen, München: 63–85.

10 Vgl. Schmidt, M.G. (1999): Warum die Gesundheitsausgaben wachsen: Befunde des Vergleichs demokratisch ver-

faßter Länder, in: Politische Vierteljahresschrift, Heft 2, 229–245.

11 Siebel, W. (1998): Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft und soziale Ausgrenzung, in: Sozialforschungsstelle Dortmund (Hg.): Mit der Sozialberichterstattung zur Innovativen Sozialgemeinde: Dokumentation der Veranstaltung am 19.12.1997 im Landesinstitut Sozialforschungsstelle in Dortmund-Eving, Dortmund: 9–17.

ternationalen Vergleich zeichnet sich die Bundesrepublik nach wie vor durch eine unterdurchschnittliche Frauenerwerbsquote aus. Es ist deshalb davon auszugehen, dass auch in der Bundesrepublik mit einer steigenden Frauenerwerbsquote eine weitere Expansion der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen einhergehen wird (vgl. hierzu auch die Ausführungen zum deutschen Dienstleistungssektor in Kap. I).

Mit dem soziokulturellen Wandel gehen zudem veränderte Präferenzmuster und Nachfragestrukturen einher, die das Bedürfnis der Menschen nach Lebensqualität in den Mittelpunkt rücken. Gesundheit wird von den Menschen nicht mehr lediglich als die Abwesenheit von Krankheit definiert, sondern umfasst darüber hinaus das Streben nach umfassendem körperlichem Wohlbefinden und geistiger bzw. mentaler Ausgeglichenheit. Dieses ‚neue‘ Gesundheitsbewusstsein der Menschen kommt etwa im Wunsch nach einer ausgewogenen und gesunden Ernährung oder nach körperlicher Fitness zum Ausdruck. Dabei manifestiert sich das wachsende Interesse an Dienstleistungen für mehr Lebensqualität in der zunehmenden Bereitschaft, auch private Mittel für entsprechende Angebote bereitzustellen.

„Ein weiterer Trend, der ebenfalls verstärkend auf die Nachfrage nach derartigen Angeboten wirkt, liegt in der Tatsache, dass zunehmend privates Kapital zur Finanzierung sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen zum Einsatz gebracht wird, während die Finanzierung in diesem Bereich bisher zumeist aus öffentlichen und halböffentlichen Quellen erfolgte. (...) Für die Höhe dieses privaten Kapitaleinsatzes – und damit also für die wirtschaftliche Entwicklung von Dienstleistungen für mehr Lebensqualität – kommt es vor allem darauf an, Angebote zu entwickeln, die sich an unterschiedlichen Kundenbedürfnissen orientieren und ein breitgefächertes nachfrageorientiertes Angebot bereitstellen.“¹²

In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft lässt sich vor allem im Brückenschlag zu den Nachbarbranchen Sport, Freizeit, Tourismus und Ernährung eine entsprechende Angebotsentwicklung beobachten. Während sich die ambulante und stationäre Gesundheitsversorgung nach wie vor auf die Abwendung von Krankheit konzentriert (wenngleich auch hier einiges in Bewe-

gung ist), bemühen sich die Randbereiche und Nachbarbranchen der Gesundheitswirtschaft, dem umfassenden Verständnis von Gesundheit Rechnung zu tragen. Oftmals wird dabei die Kooperation mit den Anbietern ‚klassischer‘ Gesundheitsdienste gesucht – dies zeigt sich etwa in der Gründung von Gesundheitszentren, die Angebote von Ärzten, therapeutischen Berufen, Pädagogen (Gesundheitsberatung, Prävention) oder Selbsthilfegruppen unter einem Dach kombinieren. Bislang bilden solche Einrichtungen noch die Ausnahme, es ist jedoch zu vermuten, dass den Pionieren dieser Entwicklungen bald weitere Einrichtungen folgen werden, da Innovationen und neue Impulse vor allem aus den Randbereichen und Nachbarbranchen stammen. Auf die Dauer werden sich auch die Akteure und Einrichtungen des Kernsektors dieser Entwicklung nicht verschließen können.

4. Entwicklungsperspektiven für die Gesundheitswirtschaft

Wie in den vorangegangenen Absätzen beschrieben, zeichnet sich der Gesundheitssektor durch beeindruckende Nachfragesteigerungen aus, die eng mit gesellschaftlichen Entwicklungstrends verknüpft sind. Die Überalterung der Gesellschaft, der medizinisch-technische Fortschritt und die zunehmende Pluralisierung von Lebensstilen lassen vermuten, dass die strategische Bedeutung des Sektors in Zukunft weiter ansteigen wird. In den Blickpunkt der Aufmerksamkeit geraten insbesondere die Randsektoren, die Überschneidungen zu anderen Dienstleistungsfeldern wie Freizeit, Sport, Tourismus und Technologie aufweisen. Sie gelten als die eigentlichen *hidden champions* der Dienstleistungsgesellschaft und spiegeln das Bedürfnis nach Dienstleistungen, die die Lebensqualität steigern, besonders deutlich wider.

Aber auch im Kernsektor kam es trotz Bettenabbau und Budgetierung zu einem Anstieg der Beschäftigung, was sich ebenfalls auf den zunehmenden Bedarf nach Gesundheitsdiensten zurückführen lässt. Dies wird allerdings argwöhnisch beobachtet. Die hier erbrachten Leistungen sind nicht nur personalintensiv und teuer, sondern unterliegen als Elemente des Wohlfahrtsstaates auch den Gesetzen der Solidarität, der Bedarfsgerechtigkeit und der Um-

12 Beyer, L./Brandel, R./Langer, D./Micheel, B. (2000): Zukunftsbranche Lebensqualität? Chancen und Herausforderungen beim Ausbau personenbezogener Dienstleistungen, in: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1999/2000, 28–45.

verteilung. Unter diesen Vorzeichen stellt das Wachstum im Gesundheitssektor eine Bedrohung für den Standort Deutschland dar. Hinzu kommt, dass das deutsche Gesundheitswesen im internationalen Vergleich Leistungsdefizite aufweist: Zwar belegt es bezüglich Ausgaben und Infrastruktur Spitzenplätze, landet aber in den Kategorien Lebenserwartung und Sterblichkeit im Mittelfeld.¹³

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Gesundheitssektor mit dem Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft zwar ein beeindruckendes Wachstum aufweist, gleichzeitig aber unter massiven ‚Modernisierungsdruck‘ gerät. Im Kernsektor geht es gleichzeitig darum, die Qualität der Versorgung zu verbessern, den Anstieg der Ausgaben zu begrenzen und die solidarischen Strukturen des Systems zu stärken. Davon wird auch eine beschäftigungsförderliche Entwicklung in den Randsektoren abhängen, die ja eng mit dem Kernsektor verknüpft sind; des weiteren spielt hier die Mobilisierung der privaten Nachfrage durch kostengünstige und attraktive Angebote eine wichtige Rolle. Auf den folgenden Seiten werden einige Entwicklungsperspektiven skizziert, die auf diese unterschiedlichen (und auch widersprüchlichen) Aspekte Bezug nehmen: Unterschieden werden dabei Reformansätze in Bezug auf die institutionellen Rahmenbedingungen, Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der Versorgung innerhalb und zwischen den Organisationen abzielen sowie arbeitsmarktpolitische Strategien zur Verbesserung der Beschäftigungsverhältnisse.

4.1 Reform der institutionellen Rahmenbedingungen

4.1.1 Wettbewerbselemente und Leistungsanreize

Im deutschen Gesundheitswesen finden sich nur wenig Wettbewerbselemente, die einen Anreiz zur Verbesserung von Qualität und Wirtschaftlichkeit darstellen.¹⁴ Starre Vorschriften und Ein-

heitsverträge lassen kaum Raum für Innovationen einzelner Kassen oder Leistungsanbieter. Kennzeichnend ist der sog. *Kontrahierungszwang*, der die Kassen verpflichtet, mit jedem zugelassenen Arzt Verträge abzuschließen, die überdies einheitlich gestaltet sein müssen. Einzelne Leistungserbringer oder Gruppen haben somit kaum Chancen, sich durch besondere Leistungsfähigkeit oder Wirtschaftlichkeit zu profilieren; umgekehrt haben die Kassen keine Möglichkeit, Anbieter auszuschließen, die den qualitativen Anforderungen nicht entsprechen. Gesundheitsministerin Schmidt beabsichtigt in den Plänen zur nächsten Gesundheitsreform, das Vertragsmonopol der Kassenärztlichen Vereinigung (KV) aufzubrechen; fortan soll es einzelnen Mediziner*innen gestattet sein, mit den Kassen individuelle Verträge auszuhandeln.¹⁵ Allerdings gehen die Pläne nicht so weit, den Sicherstellungsauftrag der Versorgung von den KVen gänzlich auf die Kassen zu verlagern. Mit massivem Widerstand wäre dabei nicht nur von Seiten der KVen zu rechnen;¹⁶ auch die Kassen selbst zweifeln, ob sie den damit einher gehenden hohen Professionalisierungs- und Managementanforderungen gerecht werden könnten. Dennoch sollte zumindest *in the long run* eine Übernahme des Sicherstellungsauftrages erwogen werden, damit die Verantwortung für Leistungen und Kosten in einer Hand liegen. Dies würde auch den Spielraum ausweiten, um

wesens am 5.12.2001 in Berlin. Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin

¹³ vgl. Hartmann, A. (2002): Zwischen Differenzierung und Integration. Die Entwicklung des Gesundheitssystems in den Niederlanden und der Bundesrepublik. Opladen, Kap. 2.2

¹⁴ vgl. Glaeske, G. u.a. (2001): Weichenstellungen für die Zukunft – Elemente einer neuen Gesundheitspolitik. Vorgelegt zur Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung „Mittel- und langfristige Gestaltung des deutschen Gesundheits-

¹⁵ FAZ (2001): Schmidt nennt Elemente für Reform der Krankenversicherung. Ausgabe 6.12.2001. Auch im Arzneimittelsektor und im Kassenwahlrecht sind wettbewerbsorientierte Maßnahmen geplant. Bereits seit Januar 2002 gilt für die Versicherten die Neufassung des Krankenkassenwahlrechts, die mehr Flexibilität beim Wechsel der Kasse verspricht: Bisher konnten Pflichtversicherte nur zum Jahresende kündigen; nun gilt eine Kündigungsfrist von zwei Monaten. So beabsichtigt Gesundheitsministerin Schmidt die Freigabe des Versandhandels mit Arzneien und den Wegfall der Medikamentenpreisbindung. Vgl. FAZ (2001): Leichter Kassenwechsel und bessere Altenpflege. Ausgabe 28.12.2001, sowie Tagesschau am 10.12.2001: Sparkurs von Schmidt auch bei Arbeitsmitteln. <http://www.tagesschau.de...ell/meldungen> (29.01.2002)

¹⁶ Laut Montgomery, Vorsitzender des Marburger Bundes, haben „die Krankenkassen (...) nicht die Kompetenz, nicht das Wissen, nicht die Erfahrung, um die Macht verantwortungsvoll auszuüben, die sie haben.“, in: Südwest Fernsehen: Reformchaos. Das Gesundheitswesen auf der Intensivstation. <http://www.swr.de/saldo/archiv/2001/08/27/beitrag1.html> (29.01.02)

nicht nur ‚klassische‘ Gesundheitsanbieter in die Vertragsgestaltung miteinzubeziehen, sondern auch Anbieter aus den Randsektoren.

Eine Ausweitung des Wettbewerbs auf den Leistungskatalog ist ebenfalls nicht beabsichtigt, obwohl es im Bundeskanzleramt Überlegungen über ein System der Grund- und Wahlleistungen gegeben hat. Theoretisch wäre die Aufspaltung des Versicherungswesens in einheitliche Basisleistungen und flexible Zusatzleistungen ein hervorragendes Wettbewerbsinstrument, das auf Nachfrageseite den *homo oeconomicus* im Versicherten anspricht und auf Angebotsseite den Wettbewerb von der *Leistungserbringung* auf die *Leistungsgestaltung* ausweitet. In der Praxis stößt man jedoch auf große Probleme: So lässt sich kaum Konsens darüber erzielen, was Basis- und was Zusatzleistung sein soll; des weiteren wird darin eine Gefährdung der solidarischen Strukturen des Systems gesehen. Dies täuscht darüber hinweg, dass Ansätze einer Zwei-Klassen-Medizin schon lange im bundesdeutschen Gesundheitswesen existieren; des weiteren müssen mit Zusatzversicherungen nicht gleich amerikanische Verhältnisse drohen. So verfügen in den Niederlanden fast 90% der Bevölkerung über eine private Zusatzversicherung, die Zahnersatz, homöopathische Behandlungen, Kuren etc. einschließt.¹⁷ Das Thema Basissicherung ist sicherlich politisch hochbrisant, sollte aber trotzdem debattiert werden. Es stellt sich nämlich die Frage, ob eine Grundsicherung, die *alle* Bevölkerungsmitglieder einschließt und durch Zusatzversicherungen ergänzt wird, nicht solidarischer ist als eine GKV, aus der sich die oberen Einkommensklassen verabschieden und die sich in den vergangenen Jahrzehnten durch eine stetige Ausweitung der Zuzahlung ausgezeichnet hat. Außerdem wäre es über private Zusatzversicherungen eher möglich, kundenspezifische Leistungs-‚Pakete‘ zusammenzustellen, die Angebote aus dem Kern- und Randsektor verknüpfen.

Um die Ausgaben im Bereich der ambulanten ärztlichen Versorgung zu drosseln, soll mit der nächsten Gesundheitsreform ein *Hausarztmodell* eingeführt werden.¹⁸ Beteiligte Hausärzte erhal-

ten einen höheren Tarif, während ein geringerer Beitragssatz die Versicherten veranlassen soll, erst den Hausarzt statt den teureren Facharzt aufzusuchen. Hier wird allerdings die Höhe des Anreizes eine entscheidende Rolle spielen. So weist Montgomery darauf hin, dass nach Erfahrungen in der Schweiz die Versicherten 30 DM bis 40 DM einsparen – „Dafür kriegen sie keinen Versicherten hinter dem Ofen hervor, um diese andere Therapie- oder Versicherungsform zu wählen.“¹⁹ Überlegenswert wäre, ob nicht generell Versicherte, die wenig Leistungen in Anspruch nehmen, eine Beitragsrückerstattung erhalten (wie es viele Privatversicherungen tun). Dies könnte mit der längst überfälligen Maßnahme verknüpft werden, dass auch GKV-Versicherte Rechnungskopien über die geleisteten Dienste erhalten. Dies verdeutlicht den Versicherten nicht nur, wie viel Gesundheit kostet, sondern stellt auch eine zusätzliche Kontrolle bei unseriösen Abrechnungspraktiken dar. Ob das Hausarztmodell tatsächlich die Ausgaben reduzieren kann, wird sich zeigen. Ein wichtiger Aspekt des Problems wird dabei umgangen, nämlich die Einzelleistungsvergütung bei Fachärzten. Auch hier müsste stärker mit diagnosebasierten Fallpauschalen gearbeitet werden, was z. B. im Rahmen der *Management-Disease-Modelle* (s.u.) möglich wäre.

4.1.2 Ausbau der solidarischen Strukturen

Wettbewerbselemente sind wichtige Instrumente, um die Wirtschaftlichkeit und Qualität im Gesundheitswesen zu verbessern. Gleichzeitig ist aber auch eine Stärkung der solidarischen Strukturen erforderlich. Wichtiges Stichwort ist in diesem Zusammenhang die Reformierung des Risikostrukturausgleich (RSA), der verhindern soll, dass auch die gesetzlichen Kassen zunehmend um ‚gute‘ Risiken konkurrieren, da ‚schlechte‘ Risiken (altersspezifische und chronische Erkrankungen) die Ausgaben nach oben treiben. Ab 2007 sollen in die Berechnung des

17 vgl. Hartmann, A. (2002), a.a.O.

18 vgl. FAZ (2001): Schmidt nennt Elemente für Reform der Krankenversicherung. Ausgabe 6.12.2001.

19 Studien, die die Niederlande als Vorbild heranziehen, übersehen hingegen, dass das sog. *gatekeeper*-Modell seit jeher integraler Bestandteil des Versorgungssystems und schlicht gesetzlich vorgeschrieben ist. Außerdem sind die Fachärzte auch nicht niedergelassen tätig, sondern in den Kliniken angesiedelt. Von daher ergibt sich das *gatekeeper*-Modell zwangsläufig aus den Strukturen der ärztlichen Versorgung in den Niederlanden. Vgl. Hartmann, A. (2002), a.a.O.

Risikostrukturausgleichs auch verstärkt Faktoren der Morbidität eingehen.²⁰ Den Kassen wird es von da an nicht mehr möglich sein, durch Selektion von gesunden Versicherten Beitrags- und Wettbewerbsvorteile zu erlangen, da gesunde und kranke Versicherte unterschiedlich berücksichtigt werden. Bereits seit diesem Jahr werden Risikopools gebildet, aus denen die Kosten für diejenigen Versicherten finanziert werden, die über € 20.450 pro Jahr liegen. Finanzielle Vorteile haben die Kassen außerdem, wenn sie *Disease-Management-Programme* (s. Abschnitt ‚Qualität‘ in 3.2) für chronisch Erkrankte anbieten. Als ergänzende Maßnahme zur Stärkung der solidarischen Strukturen wäre auch noch zu prüfen, ob und wie die Privatversicherten in den Risikostrukturausgleich der GKV einbezogen werden könnten.

Wie im letzten Absatz bereits angedeutet, muss außerdem die Finanzierungsgrundlage der GKV verbreitert werden. Schmidt plant zwar, die Pflichtversicherungsgrenze anzuheben, darüber hinaus wäre aber auch die Einbeziehung zusätzlicher Einkünfte zum Erwerbseinkommen erforderlich. Ein Vorschlag, der in eine ganz andere Richtung zielt, wäre eine Absenkung der Beitragsbemessungsgrenze, die mit der Verpflichtung verknüpft wird, dass die PKV auch bei ‚schlechten‘ Risiken und schwachen Einkommensgruppen eine Standardpolice anbieten muss, die mit den Leistungen der GKV vergleichbar ist. Dies wird in den Niederlanden praktiziert; das Ergebnis wäre eine Entlastung der GKV und eine wesentlich stärkere Konvergenz zwischen beiden Versicherungszweigen.

4.1.3 Stärkung der Prävention

Das deutsche Gesundheitswesen gehört zu den kurativ ausgerichteten Systemen; im internationalen Vergleich spielen Prävention eine eher geringe Rolle. So fehlt im Gegensatz zu Großbritannien, Schweden und den Niederlanden ein flächendeckendes und qualitätsgesichertes Früherkennungsprogramm zur Brustkrebsvorsorge; die *Public Health*-Forschung, die Zusammenhänge zwischen Gesundheit, Umwelt, Lebensstil und sozialer Lage erforscht, ist unterrepräsentiert; viele Präventionsleistungen (z. B. professio-

nelle Zahnreinigung) müssen aus privater Tasche gezahlt werden.²¹ Zwar hat der Gesetzgeber mit der Gesundheitsreform 2000 die Mittel für Prävention erhöht (1,- DM pro Versichertem und Jahr), im Vergleich zu anderen Leistungskategorien nimmt die Prävention aber immer noch einen viel zu geringen Stellenwert ein. Besonders wichtig wäre die Etablierung von Präventionsprogrammen bei chronischen Erkrankungen (vor allem hinsichtlich Herz-Kreislaufprävention, Krebs-Früherkennung, Suchtprävention), wobei die Maßnahmen nicht an den Grenzen des Gesundheitssystems Halt machen dürften: Bildungs- und Erziehungsinstitutionen, Sport- und Freizeitanbieter, Arbeitgeber und Gewerkschaften sowie die Nahrungsmittelindustrie sind Kooperationspartner, die die Durchschlagskraft von Präventionsangeboten steigern. Empfehlenswert ist des weiteren die gezielte Förderung von *Public-Health*-Studiengängen, um die methodischen Grundlagen zu verbessern.

4.1.4 Schaffung unabhängiger Institutionen

Viele Fehlentwicklungen im deutschen Gesundheitssystem kommen durch Mängel der Selbstverwaltung und durch das Fehlen unabhängiger Institutionen zustande.²² So werden die Rahmenbedingungen für die Gestaltung und Umsetzung von Reformmaßnahmen häufig von den Akteuren bestimmt, die sie ausführen sollen – Krankenkassen, KVen und Trägerorganisationen (z.B. Wohlfahrtsverbände). Als Folge treten Reformverzögerungen und Blockaden auf.²³ Unabhängige Institutionen, die z.B. im Auftrag des Staates Anforderungen an die Qualität der Leistungen definieren, finden sich in den meisten modernen Gesundheitssystemen, aber nicht in der BRD. Ebenso fehlt eine unabhängige Instanz für die Gewährung einer rationalen Arzneimitteltherapie, die prüft, ob neue Arzneien in den Leistungskatalog der GKV

20 vgl. FAZ (2001): Leichter Kassenwechsel und bessere Altenpflege. Ausgabe 28.12.2001

21 vgl. Glaeske, G. u. a. (2001), a. a. O., Hartmann, A. (2002), a. a. O., Kap. 5.2.5

22 vgl. Glaeske, G. u. a. (2001), a. a. O., Hartmann, A. (2002), a. a. O., Kap. 4

23 So wurde mit der letzten Gesundheitsreform ein Diagnose-orientiertes Fallpauschalensystem im Krankenhaus beschlossen, welches das Selbstkostenerstattungsprinzip mit seinen Fehlsteuerungen (Fehlbelegung, Verweildauer) ablöst. Die nähere Ausgestaltung wird von Trägerorganisationen und Kassen erarbeitet und ist bislang so wenig ausgereift, dass der Einführungsstart 2003 nicht eingehalten werden kann.

aufgenommen werden sollen. Gleiches gilt für die Überprüfung medizintechnischer Innovationen anhand eines systematischen *Health Technology Assessment*. Der deutsche Staat tut sich keinen Gefallen, wenn er so konsequent auf die ‚Vorfahrt der Selbstverwaltung‘ setzt. Die Geschichte der Gesundheitspolitik und die astronomische Zahl an Gesetzesänderungen zeigen deutlich, dass die Akteure der Selbstverwaltung die politischen Bemühungen häufig konterkarieren oder vielleicht auch nicht über die Kompetenzen zur Umsetzung verfügen. Andere konservativ-korporatistische Staaten haben darauf mit einer ‚Rückkehr des Staates‘ in das Gesundheitssystem und mit einer Beschneidung der Selbstverwaltung reagiert, zumindest in dem Sinn, dass der Staat unabhängige Institutionen mit Umsetzungs- und Evaluationsaufgaben beauftragt. Ohne derartige Maßnahmen ist zu befürchten, dass auch die nächste Gesundheitsreform nicht die gewünschten Effekte erzielen wird.

4.2 Modernisierungsstrategien auf der Versorgungsebene²⁴

4.2.1 Kooperation und Vernetzung

Im Gesundheitssektor tummelt sich eine Vielzahl an Akteuren mit eigenen Handlungslogi-

ken und Verfahrensweisen (gemeinnützige und staatliche Institutionen, private Anbieter, Familien und Selbsthilfegruppen). Dies ist insofern vorteilhaft, als dass dadurch ein problemorientierter Umgang mit den vielfältigen Bedarfslagen moderner Gesellschaften ermöglicht wird. Allerdings geht die organisatorische Spezialisierung mit teuren Overhead-Kosten und kundenfeindlichen Bürokratisierungstendenzen einher; die mangelnde Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren führt zu Über- oder Unterversorgung und das Aufsplitten der knappen Ressourcen zu erheblichen Effizienzverlusten. In der Bundesrepublik ist insbesondere die stärkere Integration des ambulanten und stationären Sektors gefragt, z.B. in Form von ‚Versorgungsketten‘ zwischen Hausärzten, Fachärzten und Kliniken. Eine große Rolle spielt aber auch die Vernetzung zwischen unterschiedlichen Feldern des Sektors bzw. zwischen Kern- und Randbereichen. Hierzu gehört z.B. die Zusammenarbeit zwischen Schulen, Sozialämtern und Gesundheitseinrichtungen bei Präventionsmaßnahmen, die Kooperation von Krankenhäusern, Krankenkassen und Technologietransferzentren zur Entwicklung marktreifer Medizin- oder Reha-technik oder die Vernetzung von Kurkliniken und Tourismusangeboten zur Entwicklung gesundheitstouristischer Angebote.

Beispiel VI.1:

Rund um die Altenwirtschaft:

Seniorenwirtschaftszentrum im Wissenschaftspark Gelsenkirchen

Das Seniorenwirtschaftszentrum ist ein Netzwerk verschiedener Organisationen aus den Bereichen Sozialmanagement, Technologie, Weiterbildung und Regionalentwicklung und kombiniert Forschung, Beratung und Dienstleistung für den Sektor der Altenwirtschaft. Inhaltliche Schwerpunkte sind der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, Gesundheitsdienste sowie Freizeit und Tourismus für Ältere. Das Aufgabenspektrum umfasst die Analyse von Entwicklungstrends in der Altenwirtschaft, die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen (z.B. bei Pflegeanbietern), die Gestaltung bedarfsgerechter Technologien und die Unterstützung von Existenzgründern. Ziel ist, die Lebensqualität älterer Menschen zu verbessern, die Wettbewerbsfähigkeit der Anbieter zu steigern und neue Beschäftigungsfelder zu erschließen.

Vernetzung reduziert nicht nur den administrativen Aufwand (z.B. Vermeidung von Doppeluntersuchungen und schnellerer Informationsaustausch), sondern ermöglicht dem Klienten auch den schnellen Wechsel zwischen Einrichtungen, was z.B. bei chronischen Erkrankungen ein wichtiges Kriterium sein kann. Das Beispiel

des *Seniorenwirtschaftszentrums* (Textbox Beispiel VI.1) zeigt außerdem, dass dadurch die Kombination von verschiedenen Dienstleistungselementen möglich wird – eine wichtige Voraussetzung zur Entwicklung attraktiver Angebote.

Die Schwierigkeiten bei Kooperationsvorhaben liegen darin, dass insbesondere in den Kernsektoren unterschiedliche Vergütungssysteme, Budgets und Zuständigkeiten zum Tragen kommen,

²⁴ Vgl. zu den folgenden Abschnitten Hartmann, A. (2002), a.a.O., Kap. 5

auch wenn der Gesetzesgeber in der Gesundheitsreform 2000 einige Anreize für eine integrierte Versorgung verankert hat. Erschwerend hinzu kommt die unterschiedliche Handlungsorientierung der Akteure (Gemeinwohlorientierung bei gemeinnützigen Einrichtungen vs. Gewinnorientierung bei Hausärzten), die Abschottung verschiedener Berufsgruppen (Ärzte vs. Pflegepersonal) sowie das ausgeprägte Konkurrenzdenken zwischen den Organisationen.

4.2.2 Patientenorientierung

Experten, Selbsthilfegruppen, aber auch die Beschäftigten des Sektors kritisieren immer wie-

der die Angebotsdominanz der Versorgung und fordern Strukturen, die den Klienten stärker in den Mittelpunkt des Geschehens rücken. Denn erstens sind das Wissen und die Erfahrung der Patienten entscheidende Faktoren für den Erfolg der Dienstleistung, zweitens ist Patientenzufriedenheit ein Wettbewerbsparameter, der im Zuge von Kostendämpfung und steigender Selbstbeteiligung immer wichtiger wird. Das Beispiel VI.2 zeigt, wie im Bereich der Rehabilitation eine patientenorientierte Versorgung durch Wohnortnähe, Bündelung von Dienstleistungen und die Einbeziehung der Familie erzielt werden kann.

Beispiel VI.2:

Wohnortnah und familienfreundlich:

Rehabilitationszentrum für Dermatologie, Allergologie und Umweltmedizin

Das Reha-Zentrum ist eine teilstationäre Einrichtung in der Rhein-Klinik St. Joseph in Duisburg und stellt eine gelungene Alternative zu den konventionellen Rehabilitationen in Kurkliniken dar, da es eine wohnortnahe teilstationäre Versorgung anbietet. Insbesondere Kinder und Ältere wollen nämlich ihren Wohnort bei Reha-Maßnahmen häufig nicht verlassen und auch für die Familien ist es wichtig, ihre Angehörigen in der Nähe zu haben. Das Zentrum vereinigt alle erforderlichen Leistungen unter einem Dach (Bäder-, Strahlen- und Salbentherapie, außerdem Ernährungsberatung und psychosoziale Betreuung) und erspart dem Patienten somit eine Vielzahl unterschiedlicher Anlaufstellen. Durch die wohnortnahe ambulante Versorgung ist außerdem die ‚Mitarbeit‘ der Familie garantiert und Hausärzte können besser in den Behandlungsverlauf eingebunden werden.

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt zur Stärkung der Patienteninteressen sind Selbsthilfegruppen, die Informationsarbeit und psychosoziale Unterstützung leisten, die in den professionellen Institutionen häufig ins Hintertreffen geraten. Ihre Förderung und gezielte Vernetzung mit den Anbietern sollte daher auch bei der nächsten Gesundheitsreform eine Rolle spielen (bereits die Gesundheitsreform 2000 sah eine Ausweitung der Fördermittel vor). Aber auch auf der institutionellen Ebene kann der Gesetzgeber tätig werden. In den Niederlanden sind z. B. sog. Klientenräte gesetzlich vorgeschrieben, die in den einzelnen Einrichtungen als Beschwerdeanlaufstelle fungieren und bei organisationspolitischen Vorhaben Mitspracherecht haben. Dort finden sich auch Patientenverbände, die nach dem Vorbild der Verbraucherorganisationen konstituiert sind und neben Kassen, Ärzteverbänden und Staat den ‚vierten Partner‘ in der Gesundheitspolitik darstellen. Eine vergleichbare rechtliche Verankerung wäre auch im deutschen Gesundheitswesen erstrebenswert.

Insgesamt überwiegt im alltäglichen Gesundheitsgeschehen immer noch der Eindruck, dass Patienten und Versicherte weit weniger im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen als beispielsweise der Kunde im Wirtschaftssystem. Insbesondere die Entwicklung ‚modularisierter‘ Angebotspakete, die Elemente aus Kern- und Randsektor kombinieren und die der Kunde gemäß seinen Wünschen selbst gestalten kann, sind angesichts fehlender Flexibilität und starrer Regulierungen eher noch Zukunftsmusik als Selbstverständlichkeit.

4.2.3 Qualitätsmanagement und Leitlinien

Wachstum und steigende Komplexität des Gesundheitssystems erfordern eine kontinuierliche Überprüfung der angewandten Methoden in Bezug auf Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit; entsprechend nimmt systematisches Qualitätsmanagement an Bedeutung zu. Das entscheidende Kriterium für Qualität war lange Zeit der Professionalisierungsgrad; die Qualität hing demnach von der Ausbildung und Berufserfahrung der Beschäftigten ab. Organisations- und pro-

zessbezogene Maßnahmen sind hingegen junge Phänomene, die aus der Industrie und Privatwirtschaft stammen und auf den Gesundheitssektor zugeschnitten wurden. Besonders populär ist *Total Quality Management* und die Zertifi-

zierung nach der ISO-9000-Familie. Aber auch *Benchmarking*, also der systematische Vergleich zwischen Einrichtungen, wird immer häufiger praktiziert (siehe Beispiel VI.3).

Beispiel VI.3:

Stärken und Schwächen im Vergleich: Benchmarking im Gesundheitswesen

Das *Institut Arbeit und Technik* (IAT) in Gelsenkirchen führte 2000 ein *Benchmarking* zum Krankenhausmanagement durch. Ziel ist die Entwicklung kundenorientierter Angebote bei gleichzeitiger Kostenreduzierung. In vierzig Kliniken wurden Potentialanalysen zu Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten durchgeführt, ergänzt durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen und Betriebsdatenerhebungen. Die Ergebnisse mündeten in Aktionspläne, die kontinuierliche Verbesserungsvorschläge auslösen sollen. Die Analysen werden im Abstand von einem Jahr wiederholt, um Fortschritte messbar zu machen; gleichzeitig erfolgt eine systematische Qualifizierung, damit die Einrichtungen Qualitätsinstrumente selbständig dauerhaft nutzen können. Das Benchmarking ist außerdem eingebettet in eine Zulieferinitiative, die darauf abzielt, die Wertschöpfungskette im Gesundheitswesen zu optimieren.

Ein weiteres wichtiges Stichwort sind die sog. *Disease Management*-Programme für ausgewählte chronische ‚Volkskrankheiten‘. Ärzte, Kliniken und Patienten, die an diesen Programmen teilnehmen, verpflichten sich, diagnostische und therapeutische Maßnahmen anhand im Programm definierter Leitlinien durchzuführen.²⁵ Ziel ist, über die Vereinheitlichung des medizinischen Vorgehens den Durchschnitt der Behandlungsergebnisse anzuheben und dadurch die Qualität zu steigern. Jedes Programm muss durch das Bundesversicherungsamt eine Akkreditierung erhalten; bereits in diesem Jahr können die Kassen Anträge auf Zulassung stellen. In derartige Programme könnten auch Nachbarbranchen und Randsektoren eingebunden werden. Denn gerade bei chronischen Erkrankungen sind Dienstleistungen aus diesen Bereichen besonders wichtig für die Lebensqualität und haben häufig präventive oder rehabilitative Effekte (z.B. Fitness, Wohnen, Ernährung, Pflege).

Obwohl unverzichtbar, ist die Einführung von Qualitätssicherung häufig an Probleme und Konflikte gebunden. Denn erstens ist sie kostspielig, da sie nicht nur Sachmittel, sondern auch zusätzlichen Personalaufwand oder Weiterbildungsmaßnahmen erfordert. Zweitens müssen

mit ihr häufig Veränderungen in Organisationsstrukturen und Aufgabenverteilungen einhergehen. Viele Anbieter schrecken davor zurück, und dies gilt insbesondere auf den Führungsebenen, wo Macht- und Kompetenzverluste befürchtet werden.

4.2.4 Neue Medien

Neue Medien wurde lange Zeit mit ‚harten‘ Wirtschaftsfeldern assoziiert. Über die Produktionssphäre hinaus galten allenfalls administrative und unternehmensinterne Dienste als Anwendungsfeld, hinzu kamen Handel, Banken und Versicherungen. Personenbezogene Dienste hingegen, so hieß es, seien aufgrund ihrer ‚kommunikativen Dichte‘ resistent gegenüber technischem Fortschritt. Seit der Verbreitung der Neuen Medien ist dieses Bild revisionsbedürftig, denn sie setzen genau an der zwischenmenschlichen Dimension personenbezogener Dienste an.²⁶ Sie können das *uno-actu*-Prinzip außer Kraft setzen, indem sie Kunde und Dienstleister räumlich (*Videoconferencing*) oder zeitlich (Selbstbedienungsterminals) voneinander entkoppeln oder Dienste ‚lagerfähig‘ machen (Beratung und Information via Internet). Insofern

²⁵ vgl. Häußler, B. u.a. (2001): Durchführbare Konzepte erforderlich. Wie man Disease Management in Deutschland einführen sollte, in: Forum für Gesundheitspolitik, Themenschwerpunkt „Disease-Management-Programme konkret, Heft 10/2001

²⁶ vgl. hierzu auch Bischoff-Schilke, K. (1992): Technisierung personenbezogener Dienstleistungsarbeit. Hamburg. Eine Übersicht über multimediale und interaktive Anwendungen in den Feldern Bildung, Kultur, Gesundheit und Soziales findet sich bei Hartmann, A./Scharfenorth, K. (1996) (Hrsg.): Neue Medien – bessere Dienstleistungen? Projektbericht des Institut Arbeit und Technik 2/96. Gelsenkirchen

ermöglichen neue Medien Produktivitätssteigerungen und neue Optionen der Angebotsgestaltung, aber auch klassische Rationalisierungsfahren, die aus anderen technikintensiven Wirtschaftsfeldern bekannt sind (Freisetzung von Arbeitskräften etc.).

Auch der Gesundheitssektor hat sich als äußerst vielseitiges Anwendungsfeld für interaktive und multimediale Technologien erwiesen. Im Bereich der Mikromedizin sind sie beispielsweise unverzichtbares Instrument für Bild- und Signalgebung und spielen eine wichtige Rolle bei Eingriffen, Operationsplanung und -simulation. Als elektronische Krankenakten konzipiert, er-

möglichen sie die Digitalisierung von Krankengeschichten und bündeln alle wichtigen Informationen über den Patienten (Laborbefunde, Behandlungsverläufe etc.). Sie dienen außerdem dazu, die verschiedenen Einrichtungen des Sektors miteinander zu verknüpfen, was den Austausch von Forschungsergebnissen unterstützt oder die Einholung einer zweiten Diagnose via Videokonferenz (Telemedizin) ermöglicht. Auch bei der Betreuung kranker und alter Menschen in den eigenen vier Wänden (Home Care), bei der Einrichtung von Diskussionsforen oder bei der Entwicklung von Marketingkonzepten spielen Neue Medien eine wichtige Rolle (Beispiel VI.4).

Beispiel VI.4

Betreuung in den eigenen vier Wänden:

ten-care: Telecommunications-based Home-Care-Services for European Citizens

Zielsetzung dieses internationalen Projektes ist die Entwicklung kommunikationstechnisch gestützter *Home Care-Services*. Das Pflege- und Gesundheitsmanagement bei *Home Care* wird über die technische und organisatorische Vernetzung zwischen Klient und Anbietern optimiert. Über technische Systeme wie z.B. Bildtelefon werden neue Beratungs-, Informations- und Hilfsangebote für ältere Menschen, die zu Hause leben, ermöglicht; gleichzeitig wird die Zusammenarbeit und die Kooperation der beteiligten Akteure (z.B. Hausärzte, Pflegedienste und Kliniken) verbessert. Auf der Basis von Datenbankmanagement werden außerdem neue Konzepte für Präventions- und Behandlungsverfahren entwickelt.

Der Einzug der Neuen Medien in den Gesundheitssektor veranschaulicht, dass die Basisinnovation der *New Economy* tatsächlich eine gesellschaftsweite Innovation ist: Sie diffundiert nicht nur in die Sektoren der Alten Ökonomie, sondern auch in die Felder des Wohlfahrtsstaates und verändert dort nachhaltig Strukturen und Prozesse. Dabei erfolgt der Einsatz Neuer Medien selten als isolierte Strategie, sondern ist meistens Begleiterscheinung anderer Modernisierungsmaßnahmen. Mit anderen Worten: Vernetzung, Patientenorientierung und Qualitätsmanagement wären kaum umzusetzen ohne den *Support* durch Neue Medien. Ihre erfolgreiche Nutzung hängt davon ab, inwieweit die Anwendungen bedarfsgerecht entwickelt werden, also Versorgungsprozesse gleichermaßen für Anbieter, Beschäftigte und Patienten vereinfachen. Für Dienste, die stark durch persönliche Interaktionen geprägt sind, gilt als Richtlinie, dass dies durch Neue Medien unterstützt, aber nicht ersetzt werden soll (z.B. durch den Einsatz von Informationssystemen, bei denen sich der Klient vor und nach der persönlichen Bera-

tung kundig machen kann, oder bessere Erreichbarkeit via E-Mail). Daraus ergibt sich auch, dass der systematische Einbezug von Klienten und Beschäftigten in den Innovationsprozess eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung und den Einsatz von Neuen Medien ist.

4.3 Überlegungen zu arbeitsmarktpolitischen Strategien

Arbeitsmarktpolitische Strategien bilden ebenfalls einen wichtigen Bestandteil zur wirtschaftlichen Erschließung des Gesundheits- und Sozialsektors. Hier stellt sich zunächst die Frage, wie sich die steigende Nachfrage nach sozialen und gesundheitsbezogenen Diensten auf die Entwicklung einzelner Berufsgruppen auswirkt. Aufgrund der demographischen Entwicklung ist auf jeden Fall mit verstärktem Bedarf nach Pflegepersonal zu rechnen. Im stationären Bereich bezieht sich dies auf geriatrisches Fachpersonal, im ambulanten Bereich werden Berufsgruppen an Bedeutung gewinnen, die im Feld *Home Care* tätig sind. Dies schließt sowohl

qualifizierte Kräfte ein, die medizinische Personspflege übernehmen, als auch Kräfte, die für Haushalt und Reinigung zuständig sind. Im Gesundheitssektor ist mit einem weiteren Anstieg an Tätigkeiten aus den Zweigen *Wellness*, Gesundheitstourismus und Ernährung sowie betrieblicher Gesundheitsschutz zu rechnen. Hinzu kommen Berufsgruppen aus dem Feld der gesundheitsbezogenen Technologien (Multimedia, Telekommunikation, Geronto- und Rehabilitationstechnik, Materialforschung und Miniaturisierung). Außerdem bietet der Sozial- und Gesundheitssektor vielversprechende Entwicklungsmöglichkeiten für Organisationsberatung, die auf die spezifischen Merkmale von Non-Profit-Organisationen zugeschnitten ist.

Von den Bedarfssteigerungen profitiert offensichtlich eine sehr heterogene Palette an Berufen, wobei sich die Nachfrage nicht nur auf hochqualifizierte Kräfte bezieht, sondern verstärkt auch auf geringqualifizierte Tätigkeiten. Insbesondere in den Randsektoren, die Überschneidungen zu anderen Dienstleistungsfeldern aufweisen, findet sich ein großer Spielraum für Niedriglohntätigkeiten – so beispielsweise im Bereich *Wellness* und *Fitness* oder bei den haushaltsbezogenen Tätigkeiten, die bei Pflege und Versorgung von chronisch Kranken und alten Menschen einen wichtigen Anteil ausmachen. Daher sollte bei arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen eine Doppelstrategie verfolgt werden, die sowohl auf die Förderung hochqualifizierter Berufe wie auch auf die Ausweitung geringqualifizierter Tätigkeiten abzielt. In Deutschland steht die Ausweitung des Niedriglohnsektors bekanntlich vor einigen Stolpersteinen und wird insbesondere durch die hohe Abgabenlast gemindert. Gelänge es, die unteren Lohnsegmente in diesen Feldern für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen attraktiver zu machen (z.B. durch eine öffentliche Subventionierung der Lohnnebenkosten), wäre nicht nur ein wichtiger Schritt in Richtung eines stabilen (und gesellschaftlich akzeptablen) Niedriglohnsektors getan, sondern auch günstige Voraussetzungen für die Aktivierung des Beschäftigungspotentials im Sozial- und Gesundheitssektor geschaffen (vgl. Kap. I und VIII).

Entsprechende Modifizierungen der sozial- und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen sind jedoch nur eine Voraussetzung für den Erfolg ar-

beitsmarktpolitischer Strategien. Die folgenden Punkte sollten ebenfalls bedacht werden:

- Große Aufmerksamkeit kommt sog. **Doppelqualifikationen** zu. Da sich Beschäftigungs- und Wachstumspotentiale vor allem in den Randsektoren konzentrieren, erfordern dort verortete Tätigkeiten nicht nur spezialisierte Fachkenntnisse, sondern auch einen Überblick über Funktion und Arbeitsweise anderer Felder. So muss eine *Home Care*-Schwester eng mit Einrichtungen der Altenpflege zusammenarbeiten. Ein Medienexperte sollte Kenntnis über die spezifischen Organisationsmerkmale des Sektors und seine technischen Anforderungen haben. Und ein Tourismusanbieter, der sich auf Reisen für Ältere spezialisieren will, muss in seinen Angeboten den sehr unterschiedlichen Bedürfnissen dieser Kundengruppe gerecht werden. Um Doppelqualifikationen zu fördern, werden interdisziplinär angelegte Aus- und Weiterbildungskonzepte benötigt, die auch eine stärkere Durchlässigkeit zwischen Ausbildungsgängen ermöglichen. Dies gilt nicht nur für qualifizierte Ausbildungsgänge – insbesondere im Bereich geringqualifizierter Beschäftigungsverhältnisse sind entsprechende Weiterbildungskonzepte ein wichtiges Instrument, um den beruflichen Status langfristig verbessern zu können.
- Die **Arbeitsbedingungen** im Sozial- und Gesundheitssektor sind dringend verbesserungsbedürftig! Die Beschäftigungsqualität ist gekennzeichnet durch lange Arbeitszeiten (Ärzte), niedrige Entlohnung, körperlich belastende Arbeit und unzureichende Aufstiegschancen (Pflegepersonal) und wird wohl kaum der gesellschaftlichen Relevanz des Sektors gerecht. Erfahrungen aus den Niederlanden zeigen, dass mit einem Konjunkturaufschwung eine Abwanderung von Beschäftigten aus dem Sektor in andere Wirtschaftssektoren erfolgen kann, die über bessere Arbeitsbedingungen verfügen. Diese Entwicklung könnte der Bundesrepublik ebenfalls drohen und die ohnehin schon bestehende Personalknappheit im Sektor verschärfen. Eine rein quantitativ ausgerichtete Beschäftigungspolitik, die nicht gleichzeitig mit Konzepten zur Steigerung der Arbeitsqualität verknüpft wird, könnte sich demnach als

kontraproduktiv erweisen. Zufriedene Mitarbeiter beugen übrigens nicht nur einer Beschäftigungsabwanderung vor – sie sind auch eine grundlegende Voraussetzung für die Erbringung qualifizierter Dienstleistungen.

- Der Sozial- und Gesundheitssektor kann sich durchaus als Feld für **öffentlich subventionierte Beschäftigung** eignen. Allerdings ist gerade auch in diesem Bereich besondere Vorsicht geboten: Erfahrungen mit niederländischen *Melkert-Jobs* (subventionierte Beschäftigung für Langzeitarbeitslose) machen deutlich, dass nicht jeder Arbeitslose für diesen Sektor in Frage kommt. Die Tätigkeiten erfordern ein hohes Maß an Motivation und humanistischer Gesinnung, die nicht nur durch schulische und berufliche Qualifikationen, sondern auch durch kulturelle und ethische Aspekte geprägt wird. Mit Job-Kandidaten, die im Grunde keinen Dienst am Menschen verrichten wollen, wird sich im Rahmen solcher Programme kein Erfolg erzielen lassen. Darüber hinaus stellt der Einsatz von Arbeitslosen auch Unternehmen und Organisationen vor neue Herausforderungen. Die Integration in den beruflichen Alltag setzt auf Seiten der Einrichtungen intensive Betreuungs- und Qualifizierungsmaßnahmen voraus, die sich nicht nur auf die erforderlichen fachlichen Kompetenzen beziehen, sondern ebenso auch auf Pünktlichkeit, Teamfähigkeit, u.ä. – also Eigenschaften, die nach langer Erwerbspause durchaus keine Selbstverständlichkeit darstellen.

5. Fazit

In den vergangenen Jahren hat der Sozial- und Gesundheitssektor eine bemerkenswerte Entwicklung durchlaufen, die sich in seinen Strukturen und Merkmalen, aber auch in Bezug auf seine ‚Außendarstellung‘ niederschlägt. Wurde er früher als klassisches Feld des Wohlfahrtsstaates angesehen, gilt er heute auch als ökonomischer Wachstumsmarkt, auf dem vor allem die Ware Lebensqualität gehandelt wird. Die ökonomische Relevanz dieses Sektors spiegelt sich in seiner überdurchschnittlichen Beschäftigungsentwicklung wider, die weitaus positiver ausfällt als die anderer ‚harter‘ Wirtschaftsbereiche. Diese hat ihre Ursachen nicht nur im medizinisch-technischen Fortschritt, der eine steti-

ge Ausweitung diagnostischer und therapeutischer Verfahren nach sich zieht, sondern auch in der Alterung der Gesellschaft und dem soziokulturellen Wandel, die neue Bedürfnislagen entstehen lassen. Die Beschäftigungs- und Wachstumspotentiale sind jedoch keine Selbstläufer – am Beispiel der Gesundheitswirtschaft wurde aufgezeigt, dass arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, Strategien der Organisationsentwicklung und nicht zuletzt eine Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen für ihre Umsetzung vonnöten sind. Dabei greifen die Akteure des Sektors häufig Strategien und Begrifflichkeiten aus Industrie und Privatwirtschaft auf – z. B. Wettbewerb, Effizienz, Kundenorientierung, Qualitätsmanagement –, und versuchen, diese mit den solidarischen Anforderungen des Systems zu verknüpfen.

Bei diesem Prozess spielen auch die Basisinnovationen der *New Economy* – Biotechnologie und Neue Medien – eine entscheidende Rolle: Sie tragen nicht nur zur Erweiterung der Angebotspalette bei, sondern stellen auch eine zentrale Komponente beim erfolgreichen Einsatz von Modernisierungsstrategien dar. Gerade dies veranschaulicht die These, dass die *New Economy* kein sektorales Phänomen darstellt oder an bestimmte Produkte oder Unternehmenstypen gebunden ist. Ihre Basisinnovationen diffundieren nicht nur in die Felder der *Old Economy*, sondern auch in die klassischen Sektoren des Wohlfahrtsstaates.

Die Chancen, die mit diesem Prozess einher gehen – Beschäftigungswachstum, neue Optionen der Angebotsgestaltung, effizienterer Umgang mit Ressourcen – sind in diesem Beitrag ausführlich thematisiert worden. Dabei sollte jedoch nicht vergessen werden, dass der Einzug der *New Economy* auch im Sozial- und Gesundheitssektor Probleme aufwirft, die zur Zeit noch als ungelöst gelten müssen. Mehr noch als die Rationalisierungspotentiale, die mit dem Einsatz Neuer Medien akut werden könnten, sind hiermit ethische Probleme und gesundheitliche Risiken gemeint, die die Anwendung der Gen- und Biotechnologie mit sich bringt. Diese Aspekte wurden in diesem Beitrag ausdrücklich nicht thematisiert. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass sie zukünftig die Debatte um die Weiterentwicklung des Sektors maßgeblich bestimmen werden – gerade in Hinsicht auf seine Funktion als Garant für Lebensqualität.

VII.

„DAS BRAUCHEN WIR NICHT!“

MITBESTIMMUNG IN DER *NEXT ECONOMY*

CLAUDIA **NIEWERTH**

1. Einleitung	118
2. Arbeit in der New Economy	118
3. Mitbestimmung	122
4. Konvergenzen	124
5. Beispiele aus der Praxis	126
5.1 Mitbestimmung auf Unternehmensebene	126
5.2 Mitbestimmung auf Verbandsebene	127
6. Die Zukunft der Mitbestimmung	128

1. Einleitung

Die *New Economy* eröffnet eine neue Wirtschaftsära: Konjunkturzyklen scheinen ausgehebelt, dauerhaftes Wachstum der Wirtschaft ohne konjunkturelle Schwankungen führt zur Senkung von Arbeitslosigkeit und Dämpfung von Inflationstendenzen. Eine Entwicklung, die mit Faszination beobachtet wurde: *economy without limits*. Im Gegensatz zur fordistischen Massenproduktion mit einer stabilen Nachfrage und Konkurrenzsituation erzwingen Weltmarktkonkurrenz und z.T. gesättigte Märkte eine permanente Anpassung an bewegte und kaum mehr kalkulierbare Absatzbedingungen. Diese Anpassung erfolgt u.a. über einen bemerkenswerten Wandel bisheriger Formen von Arbeit und Dienstleistung. Die Internationalisierung des Humankapitals – der Zugriff auf Wissen und Information über regionale und überregionale Grenzen hinaus – führt zu einem Wettbewerbsdruck, der sich auf Standortbedingungen und Lohnentwicklungen auswirkt. Aber auch die *New Economy* ist vor Krisen nicht gefeit: Im Jahre 2000 mussten 80% aller Unternehmen am Neuen Markt einen erheblichen Rückschlag erleiden. Derartige Tendenzen sind nach einem euphorischen Start der *New Economy* und den damit einher gehenden z.T. blauäugigen Unternehmensoffensiven durchaus nachvollziehbar; von einem endgültigen Niedergang kann jedoch kaum die Rede sein.

Unter dem Blickwinkel der Interessenvertretung wirft diese Entwicklung eine Vielzahl von Fragen auf. So lässt sich in der *New Economy* eine Deregulierung der institutionellen Mitbestimmung beobachten; neue Formen der Arbeitsorganisation und -gestaltung erfordern Gestaltungsentwürfe jenseits klassischer Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen. Ebenso scheint der Begriff des Humankapitals eine neue Bedeutung zu erhalten und spiegelt eine Grundannahme dieser ‚neuen Welt‘ wider. Bereits seit der Humanisierungsdebatte der 80er Jahre wurde das Humankapital in allen Wirtschaftssektoren als durchaus bedeutsam eingestuft; in den wissensbasierten Arbeitskontexten der *New Economy* erhält es ein noch größeres Gewicht: Humankapital und Wissen als vierter Produktionsfaktor neben Boden, Arbeit und Kapital.

Der folgende Artikel wird diese Aussagen vertiefend ergänzen und den Versuch machen, Ent-

wicklungen und Konsequenzen für die Interessenvertretung in der *New Economy* darzustellen. Darüber hinaus wird sich die Frage stellen, ob sich andere Formen der Interessenvertretung in der *New Economy* herausbilden, welche Entwicklungen diesbezüglich zu erwarten sind und welche Handlungsoptionen sich auf individueller und organisatorischer Ebene daraus ableiten lassen.

2. Arbeit in der New Economy

Die *New Economy* zeichnet sich durch die gestiegene Bedeutung von Wissen und Humankapital als Produktionsfaktoren und durch einen wachsenden Anteil von Dienstleistungs- und Informationsarbeit aus. Schon seit Jahren zeichnet sich ein beschleunigter Trend zur Tertiarisierung und Informatisierung der Ökonomie ab: Der Anteil der in der Güterproduktion Beschäftigten nimmt ab, der Anteil der im Dienstleistungs- und Informationsbereich tätigen Mitarbeiter nimmt drastisch zu.¹ Das Spektrum, in dem sich die *New Economy* bewegt, zeigt starke Überschneidungen zu den wachsenden Feldern des Dienstleistungssektors (insbesondere unternehmensbezogene Dienste, aber auch Freizeit und Tourismus, Medien, gesundheitsbezogene Dienste und Bildung), wobei der intensive Einsatz von IuK-Technologien ein kennzeichnendes Merkmal ist. Diese ermöglichen nicht nur die Beschleunigung von Leistungsprozessen, sondern auch flexible Angebotsgestaltung, die im Zuge diversifizierter Kundenansprüche zu einem entscheidenden Wettbewerbsparameter geworden ist.

Ein wesentlicher Punkt der *New Economy* sind die aussichtsreichen Beschäftigungspotentiale, die den darin verwobenen Sektoren, insbesondere dem Dienstleistungssektor, zugeschrieben werden. Wählt man für die Zuordnung zur *New Economy* die Nutzung von IuK-Technologien sowie die Anwendung Neuer Medien, beziffert der Interessenverband BITCOM für 1999 eine Erwerbstätigenzahl von rund 1,7 Mio. Erwerbstätigen in der Informationswirtschaft.² Davon

1 vgl. Sommer, M. (2000): Symposium „Neue Ökonomie“, 13. und 14. Dezember 2000, aus: http://www.symposium-neue-oekonomie.de/themen_sommer.html (26.05.2001)

2 Veranstaltungsbericht (2001): Mitbestimmung ist für die new economy nicht gemacht, aus: <http://www.unternehmenskultur.org/mitbest/dialoge-it2.html> (07.02.2001)

geben ca. 400.000 oder 1,2% aller Erwerbstätigen an, dass sie einer Tätigkeit in Computerberufen nachgehen.³ Der Wirtschaftsbericht der Bundesregierung über die Beschäftigungspotenziale prognostiziert ca. 750.000 zusätzliche Arbeitsplätze in der IuK-Industrie bis zum Jahre 2010.

Besonders durch die *start up*-Euphorie seit Beginn der 90er Jahre wird die *New Economy* in Bezug auf Beschäftigungseffekte als ein Markt grenzenloser Optionen klassifiziert: Die hier zu beobachtenden Beschäftigungseffekte entstehen nicht über die Entwicklungen großer Einzelunternehmen, sondern zunächst durch die Masse zahlreicher kleiner Unternehmen in Form von *start-ups* (Existenzgründungen) oder *spin-offs* (Ausgliederungen). Wie bereits ausführlicher im Kap. III beschrieben, ist deren effektives Wachstum an Beschäftigtenzahlen jedoch eher gering zu bewerten, da es sich häufig um Stagnationsunternehmen mit einem relativ hohen Mortalitätsrisiko auf Grund suboptimaler Größen handelt.

Eine weitere markante Entwicklung der *New Economy*, die ebenfalls im gesamten Dienstleistungssektor zu beobachten ist, ist die *Erosion des Normalarbeitsverhältnisses*: Dauerhafte, im Hinblick auf Arbeitsbedingungen und Einkommen fest geregelte und ein Arbeitsleben lang ausgeführte Arbeitsverhältnisse verlieren an Boden zugunsten ‚prekärer‘ Beschäftigungsverhältnisse. Dies verändert nicht nur die Ausgestaltung von Arbeitsformen und -prozessen, sondern hat auch Auswirkungen auf das Individuum als Arbeitnehmer, wobei sich vor allem Arbeitszeiten, Autonomiegrad und Entgeltgestaltung flexibilisieren. Im Bereich hochqualifizierter Arbeitskräfte, die in der *New Economy* besonders stark vertreten sind, ist das Normalarbeitsverhältnis seit jeher eher Ausnahme als Regel gewesen; hier fanden sich schon immer viele unkonventionelle Arbeitsformen, Berufsbiografien und Karrieremuster. Kennzeichnend ist aber, dass diese Entwicklung seit einigen Jahren auch in unteren Berufsständen und auch bei geringqualifizierten Beschäftigten beobachtet werden kann. Diese Auswirkungen werden als Wandel des klassischen Arbeitnehmerprofils hin zum „Ar-

beitskraftunternehmer“ bezeichnet:⁴ Erweiterte Selbstkontrolle, flexible Ausrichtung an sich wandelnde Arbeits- und Einsatzbedingungen und die Tendenz zur ‚Verbetrieblichung‘ der alltäglichen Lebensführung kennzeichnen demnach den ‚Idealtypus‘ des *New Economy*-Mitarbeiters.

Ein weiterer charakteristischer Begriff ist der des *Wissensarbeiters*. Das Wissen der einzelnen Mitarbeiter und die Wissensakkumulation innerhalb der Unternehmung spielt in der *New Economy* eine bedeutsame Rolle.

„Durch die Beschleunigung wissensbasierter Innovationsprozesse entstehen heute große neue Bestände an implizitem Wissen. Ein Teil dieses Wissens kann und sollte kodifiziert und in neue Berufsbilder gegossen werden oder zur Revision alter Berufsbilder veranlassen.“⁵

Die in der *New Economy* tätigen Mitarbeiter weisen eine signifikante Veränderung in Richtung eines ‚neuen Mitarbeiters in der Neuen Wirtschaft‘ auf, dessen Tätigkeitsfelder überwiegend auf der Verarbeitung, Bereitstellung und Neuentwicklung von Wissen und Informationen basieren. Mit dem Begriff des *Wissensarbeiters* erfährt auch der Begriff des Humankapitals eine Renaissance: Während im Rahmen der Humanisierungsdebatte das *Know-how* der Mitarbeiter im industriellen Sektor als *zusätzliche* Ergänzung zur Optimierung von Produktions- und Fertigungsprozessen anerkannt wurde (KVP, BVW etc.), wird es in der *New Economy* zu einem *zentralen* Bestandteil der Leistungserbringung. So gilt heute für die Unternehmen der *New Economy*, Fertigkeiten und implizites Wissen (kontext- und personenengebunden) zu kodifiziertem, explizitem Wissen (kontext- und personenungebunden) umzuwandeln. Die zunehmende Verbreitung von Konzepten wie z. B. ‚*knowledge management*‘ und ‚Organisationales Lernen‘ etc. zeigen hier Möglichkeiten auf, diesen Wandel von implizitem Wissen zu explizitem Wissen systematisch zu begleiten.

Aber auch aus Sicht des Beschäftigten zeigt sich die *New Economy* aus einer ungewohnten Perspektive. Gilt doch handelsüblich die Angst vor

3 It. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, „Berufe im Spiegel der Statistik – Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1996–2000“.

4 Voß, G./Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Jahrgang 50, Heft 1, Opladen, S. 131–158. Opladen.

5 Bosch, G. (2000): Betriebliche Reorganisation und neue Lernkulturen. Graue Reihe des IAT, Gelsenkirchen

Arbeitsplatzverlust und Unterqualifikation als treibende Kraft in der *Old Economy*, sich auf Veränderungsprozesse einzulassen und raschen Entwicklungen Folge zu leisten, so zeigt sich die *New Economy* aus Sicht der hochqualifizierten Branchenzugehörigen als anbieterdominanter Markt. Es herrscht eine ausgeprägte Knappheit an Arbeitskräften, die dafür sorgt, dass die Arbeitsmarktposition und individuelle Verhandlungsmacht des Einzelnen – zumindest temporär – gestärkt scheint. Doch dieser Zustand wird sich in den nächsten Jahren eklatant verschieben. Personalrekrutierung und Aushandlungsvielfalt wird sich aufgrund wachsender Fachkraftqualifizierung dahingehend verändern, dass Markterfordernisse durch die Anpassung von Aus-, Fort- und Weiterbildungsangeboten besser abgedeckt werden. Die Schere, die im Moment durch hohe Nachfrage und zu geringes Angebot entstanden ist, wird sich in den nächsten Jahren, insbesondere auch durch die zu erwartende Freisetzung hochqualifizierter Fachkräfte aus Unternehmenszusammenbrüchen zunehmend schließen.

Die beschriebenen Entwicklungen zum ‚neuen‘ Arbeitnehmerprofil werden von Veränderungen auf organisatorischer Ebene flankiert. Vier maßgebliche Punkte sind hierbei besonders hervorzuheben: die Ausgestaltung von *Arbeitsbedingungen*, *Arbeitszeiten*, *Qualifizierung* und die *Entgeltgestaltung*.

In der *New Economy* finden sich *Arbeitsbedingungen*, die in der *Old Economy* fast undenkbar erscheinen. Arbeitsplätze und Arbeitsorte entheben sich den bekannten Rahmenbedingungen. Die betroffenen Mitarbeiter werden stark in die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen einbezogen, z.T. wird ihnen die Ausgestaltung gänzlich selbst überlassen. So entgrenzen sich Arbeitsplatz und -ort unter dem Fokus des vorrangigen Zieles, eine intensive Kundenorientierung zu leisten. Das Engagement, das Mitarbeiter hier aufbringen, hat zum Teil positive als auch negative Beweggründe: Arbeit als Form der Selbstverwirklichung, Selbstbestätigung und kreativem Engagement hat seine Berechtigung; damit einher gehend muss auch die Kehrseite der Medaille gesehen werden. Was handelsüblich als *burn out*-Syndrom betitelt wird, ist die Folge von konsequenter Überbeanspruchung, Überbelastung und negativem Stress. Schlägt

das Ruder um in Richtung negativer Aktivierung, so sind auch beruflich bedingte Erkrankungen und Beschwerden psychischer als auch physischer Art zu erwarten.

Im Unterschied zum Interessengegensatz, durch den die *Old Economy* weitestgehend geprägt ist, äußert sich in der *New Economy* das Problem weniger in Fremdausbeutung und Entfremdung. Die gänzlich neuen Formen von Arbeit, gekennzeichnet durch weitgehende Selbstorganisation, Selbstbestimmung und Mitsprache aus Mitverantwortung leiten eher den Effekt der Selbstausbeutung ein. Durch die häufig projektorientierte Arbeitsform, ausgerichtet auf Projektziele und Projektterminierung, mit frei wählbaren Arbeitszeiten und -orten führt dazu, dass Mitarbeiter ihre Arbeit mit hohem Selbstengagement verrichten. Dies alles geschieht jedoch eher aus dem selbst auferlegten Zwang der Beschäftigten, sich und damit auch das Unternehmen nicht zu enttäuschen, als aus externen vorgegebenen Zwängen: Selbstausbeutung aus freien Stücken.⁶

Arbeitszeiten in der *New Economy* gehen weit über das hinaus, was auf gewerkschaftlicher Seite im Rahmen flexibler Arbeitszeitgestaltung denkbar und vertretbar erscheint. Mitarbeiter strukturieren ihre Arbeit selbstorganisiert und selbstverantwortlich, eingebunden in teamartige Projektstrukturen, gebunden an Meilensteine und Abgabetermine. Arbeitszeiten von mehr als 16 Stunden pro Tag sind keine Seltenheit, Überstunden werden in der Regel als notwendiges Engagement gesehen und in diesem Sinne auch nicht entgolten. Hier koppelt projektbezogene Arbeitsverdichtung direkt an die Arbeitszeiten an.

Letztendlich wird Arbeitsleistung nach Parametern der Projekterfüllung und Projektnichterfüllung unterteilt: Die *New Economy* weist hier auf eine gänzlich unorthodoxe Regulierung von Arbeit hin, insbesondere auch der Arbeitszeiten. So beschreibt ein Gutachten von Gerhard Bosch aus dem Jahre 2000 das Ergebnis, dass sich die Arbeitszeiten von hochqualifizierten Beschäftigten – in einer Unterscheidung in vereinbarte und tatsächliche Arbeitszeit – von 1984 mit vereinbarten 40,2 Stunden pro Woche und tatsächlich abgeleisteten 45,1 Stunden pro Woche geändert haben: Die Spanne liegt nun zwischen

6 vgl. Sommer (2000), a.a.O.

vereinbarten 36,8 und tatsächlichen Arbeitszeiten von 45,6 Stunden pro Woche.⁷

Das neue Arbeitnehmerprofil zeichnet sich insbesondere im Bereich der *Qualifikation* ab. Der Beruf im Sinne eines lebenslangen Orientierungsrahmens für die individuelle Erwerbs- und Integrationsperspektive ist hier im Wandel begriffen. Das Berufsprinzip verliert seine Rolle als organisierender Kern für Ausbildungs- und Arbeitsprozesse: Eindeutige Karrieremuster sind immer weniger erkennbar. Der fachliche Kern bleibt erhalten, doch lösen sich frühere fixe Berufsprofile auf und wandeln sich zu ‚hybriden‘ Qualifikationsbündeln im Kontext ständiger Weiterbildungsprozesse. Hier werden nicht mehr die *allrounder* gesucht, sondern die Wissensbildung in den Unternehmen stellt hochgradig fachliche Kompetenz an die Seite von zunehmenden sozialen und methodischen Kompetenzen. „Somit wird Bildung zunehmend das Eintrittsticket in den und die Aufenthaltserlaubnis im Arbeitsmarkt.“⁸ Zunehmend beschränkt sich jedoch die Wissensentwicklung nicht auf den Berufseinstieg, sondern fordert ein ‚lebenslanges Lernen‘ von den Beschäftigten. Hohes Innovationstempo und die damit einher gehende zwanghafte Qualifikationsanpassung der Arbeitnehmer erklären die steigende Bereitschaft, Weiterqualifizierung in den Unternehmen zu fördern. Entsprechend hat sich das Investitionsverhältnis von Human- und Sachkapital immer mehr angeglichen: Stand dies in den 20er Jahren noch in einem Verhältnis von 1 zu 5 (Humankapital zu Sachkapital), so veränderte sich dies bis zum Jahre 1989 auf ein Verhältnis von 1 zu 2,2.⁹

Auch im Rahmen der *Entgeltgestaltung* zeichnet sich die *New Economy* durch neue Schwerpunkte aus. Rund 88% der Nemax-Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Beteiligungsprogramme an.¹⁰ Hierbei handelt es sich überwiegend um

Beteiligungen in Form von *stock-options* oder Genussrechten. Generell liegen die Schwerpunkte der Entgeltgestaltung in einer Kombination von verhältnismäßig niedrigem Festgehalt und Aktienoptionen. Besitzer von *stock-options* können Aktien zu einem günstigen Kaufpreis erwerben und i.d.R. nach einer Sperrfrist von einigen Jahren wieder veräußern. In der Hochphase der *New Economy* schien dies vielen Mitarbeitern eine gute Möglichkeit, ‚schnelles Geld‘ zu machen, indem der Kapitalmarkt ihre Arbeit durch steigende Aktienkurse honorieren würde. Doch auch die *New Economy* hat ihre Entzauberung erfahren. Viele dieser *stock-options* sind heute praktisch wertlos.¹¹ Bei Klein- und mittleren Unternehmen der Neuen Wirtschaft spielen *stock-options* oder Genussrechte zwar eine eher untergeordnete Rolle, aber auch hier werden unterschiedlichste Formen der Mitarbeiterbeteiligung gewählt, die in der Regel ebenfalls auf eine finanzielle Beteiligung am Erfolg des Unternehmens oder Vergünstigungen anderer Art basieren.

Diese Entwicklung in der Entgeltgestaltung hat zweierlei Ursachen. Zum einen wird die Effizienz von Arbeit zunehmend daran bewertet, wie effektiv sie Markterfordernisse bewältigt. Die Transformation von Arbeitsvermögen in direkte Arbeitsleistung orientiert sich also weniger an festgeschriebenen Leistungsstandards als an unternehmensspezifischen Kriterien, die je nach Markterfordernis variieren können. Zum anderen bieten sich Klein- und mittleren Unternehmen (insbesondere den *start-ups*) durch Mitarbeiterbeteiligungsformen Möglichkeiten, trotz geringerer Kapitaldecke eine Bindung hochqualifizierter Fachkräfte ans Unternehmen zu erzielen. Problematisch bei diesen Formen der finanziellen Beteiligung ist auf Seiten der Mitarbeiter, dass es sich nicht um ein leistungsbezoge-

7 Bosch, G. (2000): Der Zusammenhang von Arbeitszeit und Qualifikation. Gutachten IAT, Gelsenkirchen.

8 Bosch, G. (2000): Andere Arbeit in der Neuen Ökonomie, DGB-Symposium, S. 5

9 vgl. Buttler, F./Tessaring, M. (1993): Humankapital als Standortfaktor. Argumente zur Bildungsdiskussion aus arbeitsmarktpolitischer Sicht. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (4), S. 467–476

10 DGB Einblick (2001), in: Sozialpolitische Informationen spi 1/2001 (und ebenso dort: Finden Mitarbeiterbeteiligungen in den Nemax-Unternehmen mit 88% eine recht

hohe Verbreitung, ist hingegen die betriebliche Mitbestimmung in Form eines Betriebsrates mit nur 4% sehr schwach ausgeprägt.)

11 Stock-options stellen für die Unternehmen nicht nur Unterstützung bei der Rekrutierung von Mitarbeitern dar, sondern erhöhen auch – insbesondere durch die üblichen Sperrfristen von einigen Jahren – die Bindung an das Unternehmen. Ziel der Sperrfristen ist in diesem Fall natürlich der, dass die Mitarbeiter nicht beim ersten Kursfall des Unternehmens ihre Aktien abstoßen, und damit auch über längere Zeit eine nicht nur emotionale, sondern auch finanzielle Bindung an das Unternehmen behalten.

nes Entgelt handelt: Die Zurechenbarkeit von Leistung und Entgelt ist nicht eindeutig, sondern von marktlichen Zyklen, unternehmerischen Entscheidungen und Branchenentwicklungen abhängig.

Als Fazit kann hier genannt werden, dass herkömmliche Regulierung von Arbeit entlang tariflicher Branchenvereinbarungen in der *New Economy* wenig verbreitet ist. Dies gilt besonders für die bereits benannten Unternehmenskategorien der *start-ups* und kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) aus dem IT-Bereich.

3. Mitbestimmung

Die klassische Mitbestimmung ist in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder neuen Strömungen und Entwicklungen ausgesetzt gewesen; keine jedoch scheint so tiefgreifend auf die gewerkschaftlichen Handlungsfelder Einfluss zu nehmen, wie die aktuellen Tendenzen. Ehemals eherne Kategorien wie Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsleistung und Arbeitsplatz beginnen in der *New Economy* zu verschwimmen. Das auf diesen Punkten gegründete Ergebnis von Regulierungen in der *Old Economy* (Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Institutionen und Organisationen) erscheint obsolet.

Ähnliche Tendenzen sind bereits aus vielen Feldern des Dienstleistungssektors bekannt. Die Vielfalt des Dienstleistungssektors (soziale, staatliche, distributive, konsumbezogene und unternehmensbezogene Dienste) sind seit jeher ein Problem für die gewerkschaftliche Arbeit gewesen. Einerseits ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad nicht gerade gering; der Dienstleistungssektor weist eine Vielzahl von Verbänden, Vereinen und Organisationen auf, die sich – hochgradig spezialisiert auf die Bedürfnisse der jeweiligen Berufsgruppe – mit den traditionellen Aufgaben gewerkschaftlicher Interessenvertretung beschäftigen. In allen oben genannten Teilsektoren sind entsprechend ihrer Ausdifferenzierung unterschiedliche Verbandsgrößen auszumachen. Andererseits ist jedoch die jeweilige Durchsetzungsfähigkeit der Mitgliederinteressen auf politischer und gesellschaftlicher Ebene zweifelhaft. Die Verfolgung der Interessen spezifischer Berufs- und Mitgliedergruppen ermöglicht zwar eine stark professionsbasierte Betreuung, hat aber gleichermaßen eine

Zersplitterung in zahlreiche kleinere Organisationen zur Folge. Mit diesem hohen Differenzierungsgrad ausgestattet bieten die Interessenverbände und Organisationen ihren Mitgliedern zwar fachliche Unterstützung, die Durchsetzungsfähigkeit auf politischer als auch gesellschaftlicher Ebene ist jedoch aufgrund einer verhältnismäßig kleinen Lobby gering.

Der anerkannten Bedeutung des Dienstleistungssektors müsste über kurz oder lang ein Konzentrationsprozess sinnvoll gebündelter Verbände folgen, um den organisierten Interessen der Berufsgruppen Rechnung tragen zu können. So wie sich die neu entstandene Dienstleistungsgewerkschaft *Ver.di* mit der IG Metall über Zugriffsrechte auf Beschäftigtengruppen aus den jeweiligen Branchen auseinandersetzt, so wird sich dieser Konflikt unter Umständen auch auf kleinere gewerkschaftliche Verbände und Organisationen aus dem Dienstleistungssektor ausweiten, denen zwar die geforderte Abstimmung spezieller Beschäftigtenbedürfnisse gelingt, denen aber im Reigen der großen, durchsetzungsfähigeren gewerkschaftlichen Vereinigungen der Zulauf versagt bleibt. Dies gilt insbesondere für weite Zweige der personenbezogenen Dienste (z.B. Pflege), die in der Mitbestimmungslandschaft bislang unterrepräsentiert sind, obwohl ihre Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Entgelt, Aufstiegschancen) eine mächtige Interessensvertretung dringend erforderlich machen – erst recht, wenn man sich die gesellschaftliche Relevanz dieser Felder verdeutlicht.

Ist die Mitbestimmungskultur schon im Dienstleistungssektor geringer ausgeprägt als in anderen Sektoren, so verschärft sich dies noch in den Feldern der *New Economy*. Augenblicklich zeichnen sich die hier ansässigen Unternehmen noch durch ein sehr geringes Maß an institutionalisierten Vertretungsinstanzen aus. Während im industriellen Sektor weiterführende Modelle betrieblicher Partizipation erprobt werden (z.B. Co-Management), hat sich in der Neuen Wirtschaft das Vorurteil der gewerkschaftlichen Arbeit als Bremser im ökonomischen Wertschöpfungsprozess über alle Branchen hinweg weitgehend gehalten.

Die wirtschaftlichen Folgen einer rechtlich autorisierten Arbeitnehmervertretung werden aus zweierlei Perspektiven betrachtet: So wird auf der einen Seite argumentiert, dass Mitbestim-

mung der Arbeitnehmer aufgrund einer Veränderung der Anreizstrukturen zu Effizienzverlusten führe und die Kosten der Etablierung und Koordination von Arbeitsverhältnissen erhöhe.

„Dem steht die gleichermaßen plausible Vermutung gegenüber, dass Mitbestimmung durch eine Verbesserung des Informationsflusses die Kooperations- und Kompromissbereitschaft der Beschäftigten erhöht, die Kanalisierung innerbetrieblicher Konflikte erleichtert und die Qualität der Arbeitsbeziehungen verbessert.“¹²

Diese beiden Standpunkte sind auch für die Unternehmen der *New Economy* von tragender Bedeutung. Die Akzeptanz einer wirtschaftlich positiven Folge von Arbeitnehmervertretung scheint aktuell noch weniger ausgeprägt zu sein als die Vermutung, institutionalisierte Vertretung hemme wirtschaftlichen Erfolg.

Entsprechend ist der gewerkschaftliche Zugriff auf die Beschäftigten in jungen und prosperierenden Unternehmen des IT-Bereichs noch relativ gering, steigt aber allmählich an. Nach einer Studie der Deutschen Börse AG aus dem Jahre 2000 verfügen nur 9 von 50 im Nemax gelisteten Unternehmen über einen Betriebsrat.¹³ Die Mitbestimmungs-Studie „Are we family?“ von *www.pol-di.net* aus dem Jahre 2001 korrigiert dieses Verhältnis. Von 225 am Neuen Markt notierten Unternehmen und einer Auswahl von 38 bundesdeutschen *start-ups* gaben 39% an, eine organisierte Form der Mitarbeiter-Mitbestimmung eingerichtet zu haben und ca. ein Viertel der Unternehmen verfügt über einen Betriebsrat. Gleichmaßen gibt es offensichtlich einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiteranzahl und Mitarbeitervertretung: Die Hälfte (48%) der Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern verfügt über einen Betriebsrat oder ein alternatives Modell.¹⁴ Aber auch die Anzahl der mit einem Betriebsrat oder anderen Modellen ausgestatteten kleineren und mittleren Unternehmen (KMUs) ist nicht so gering, wie vielleicht angenommen. Eine eigene Untersuchung der Autorin von Unternehmen der *New Economy* in drei verschiedenen Bundesländern ergab, dass

ein Viertel der KMUs über einen Betriebsrat oder ein anderes Modell der Mitarbeitervertretung verfügen.¹⁵

Dennoch werfen die dargestellten Fakten die zentrale Frage auf, warum der Anteil an institutionalisierter Interessenvertretung gemäß des Betriebsverfassungsgesetzes so gering ist, und warum in vielen Fällen ein Alternativ-Modell gewählt wird: Besteht eine Korrelation zwischen der umworbenen Bedeutung des Humankapitals in der *New Economy* und dem geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad ihrer Mitglieder? Greift die klassische Mitbestimmung in der *New Economy* nicht mehr? Diesen Fragen kann auf unterschiedlichen Ebenen nachgegangen werden, um Gründe und Ursachen zu eruieren.

1. Auf individueller Ebene muss danach gefragt werden, ob das Bedürfnis der Mitarbeiter an einer gemeinsamen, institutionalisierten Interessenvertretung überhaupt vorhanden ist.
2. Auf der Ebene der Organisation ist zu vermuten, dass der Organisationsgrad der Unternehmen der *New Economy* noch zu gering ist, um eine fähige Mitbestimmungskultur auszubilden. Auch stellt sich die Frage, ob die Unternehmen andere Möglichkeiten der Mitbestimmung außerhalb institutionalisierter Formen bevorzugen.

Zu 1. Arbeitnehmer in *New Economy* Unternehmen zeichnen sich durch ein hohes Maß an *Erfolgsorientiertheit* aus. Die Bereitschaft, sich mit hohem Engagement der Arbeit zu widmen, um in kurzer Zeit nicht nur finanzielle, sondern auch karrierefördernde Ergebnisse zu erzielen, wird begleitet von einem gering ausgeprägten Sicherheitsdenken. Eine Fluktuationsrate von 20% – 25% in der IT-Branche¹⁶ resultiert also nicht nur aus Unternehmenszusammenbrüchen, denn Arbeitsplatz- und Unternehmenswechsel gehören in der *New Economy* zur branchenüblichen Karriereplanung. Dieses Verhalten wird weiter-

12 vgl. Frick, B. (2001): Ökonomische Analyse der deutschen Betriebsverfassung, aus: Wittener Diskussionspapiere, Heft 89, und www.uni-wh.de/de/wiwi/diskussionspapiere/h89abs.htm (12.02.2002)

13 Deutsche Börse AG (2999), in: *impulse* 10/2000

14 „we are family“ Umfang und Formen der Mitarbeiter-Mitbestimmung in der *New Economy*, Studie *pol-di.net* in Kooperation mit Initiative D21, 2001

15 Niewerth, C. (2002); bisher unveröffentlichte Untersuchung zum Dissertationsvorhaben „Mitbestimmung und Formen der Interessenvertretung in Unternehmen der *New Economy*“

16 Zoom extra (2001): Stock Options für alle, Mai 2001, hrsg. vom Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes NRW

hin von der Einschätzung der eigenen Qualifikation und Verhandlungsposition unterstützt. Günstige Arbeitsmarktbedingungen und die genannten Argumente machen herkömmliche Schutz- und Regelungsangebote für hochqualifizierte Wissensarbeiter zunächst uninteressant. Aktuell scheint das Bedürfnis nach einer institutionalisierten Vertretungsinstanz in der *New Economy* noch verhältnismäßig gering. Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer sehen generell keinen Bedarf an einer Interessenvertretung oder die Einrichtung eines Betriebsrates. Die Hauptargumente, die in diesem Zusammenhang genannt werden, sind häufig lapidar dargebotene Grundzüge von „dazu haben wir keine Zeit“ bis hin zu „das brauchen wir nicht“. Diese Einstellung teilen nicht nur die Unternehmensbegründer, sondern in gleichem Maße ihre Mitarbeiter. Betrachtet man das Klientel, aus dem sich die Mitglieder der *New Economy* rekrutieren, erstaunt diese Haltung nicht: Das Personal rekrutiert sich überwiegend aus gewerkschaftsfernen Bereichen (Universitäten, Fachhochschulen, etc.) und ist im Vertrauen auf die Anbieterdominanz zunächst nicht an einer Bündelung interessiert.

Ein weiteres Kriterium ist die hohe *Identität* der Beschäftigten und Unternehmer in der Gründungsphase. Der treibende Erfolgsfaktor der aufkeimenden Unternehmen in den vergangenen 10 Jahren, insbesondere der *start-ups* war das immens hohe Engagement der beteiligten Personen innerhalb des Unternehmens. Hier verwischen Grenzen zwischen Chef und Angestellten, es bilden sich Beziehungen auf freundschaftlicher, kollegialer Ebene aus, die nicht von einer Weisungsmentalität gekennzeichnet sind. Besonders in der Gründungsphase lässt sich eine hohe Identität zwischen Beschäftigten und Anteilseignern beobachten. In den weiteren Phasen der Unternehmensgenese ist die Identität mit dem Unternehmen von Seiten der Beschäftigten durch Aktienanteile deutlich signifikanter als in der *Old Economy*. Doch darf dies nicht überbewertet werden: Dieses Bindungsprinzip greift auch in Unternehmen der *Old Economy*. Zu differenzieren ist hierbei jedoch, dass die Nähe zu strategischen und unternehmerischen Entwicklungen für den Einzelnen in *New Economy*-Unternehmen signifikant höher ist als in börsennotierten Unternehmen der *Old Economy*, deren Börsengang in der Regel erst

nach einer z.T. jahrzehntelangen Firmen- und Konzernexistenz stattfindet, und in denen die Einflussnahme über die Leistungserbringungen für die Beschäftigten verhältnismäßig gering erscheint.

Zu 2. Auf organisationaler Ebene lassen sich ebenfalls Kriterien abbilden: Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen der *New Economy* herrscht eine *weniger strikte Trennung zwischen Management und Belegschaft*. Diese Grenze verschwimmt insbesondere dadurch, dass Entscheidungsstrukturen nicht streng hierarchisch organisiert, sondern in der Regel *netzwerkartig* konzipiert sind und vielerorts mit *direkter Kommunikation* einher gehen. Durchzuführen sind derartige Entscheidungswege (bis hin zu den klassischen unternehmerischen Entscheidungen) nur auf der Basis post-tayloristischer Produktionsweisen. Weiteres Merkmal der *New Economy* ist die Tatsache, dass *keine Arbeitsteilung* nach klassisch-tayloristischen Prinzipien existiert. Auch im übrigen Dienstleistungsbereich, in dem die rein arbeitsteiligen Strukturen der *Old Economy* weniger ausgeprägt sind, stößt man häufiger auf teambasierte Strukturen.

Die genannten Aspekte, die hier kurz angeschnitten wurden, sind Ursachen, warum Mitbestimmung derzeit noch kein wichtiges Stichwort in den Unternehmen der *New Economy* ist. Gleichzeitig sind damit aber auch die Hauptgründe genannt, warum sich die Branche dem Thema über kurz oder lang nicht verschließen kann. Selbst wenn zu dem aktuellen Zeitpunkt die Mehrzahl der *New Economy*-Unternehmen und auch ihre Mitarbeiter keinen Bedarf an einer institutionalisierten Interessenvertretung verspüren, weisen doch die genannten Themenfelder auf Problemkategorien hin, mit denen es sich in den nächsten Jahren auseinander zusetzen gilt.

4. Konvergenzen

Zunächst stellt sich die Frage, ob man die Typologie von *Old* und *New Economy* in ihrer Schärfe überhaupt stehen lassen kann, denn hier eröffnen sich Widersprüchlichkeiten: Unzählige Unternehmen der *Old Economy* haben eine verhältnismäßig flache Führungsstruktur, das Prinzip der Beteiligung am Erfolg des Unternehmens (durch Aktienanteile etc.) ist auch nicht neu. Schon seit vielen Jahren haben Mitarbeiter am

Aktienmarkt dotierter Unternehmen Aktienkaufoptionen und werden somit ein Stück weit Anteilseigner des Unternehmens. Mit dem Einzug von Teamstrukturen und gruppenarbeitsorientierten Arbeitsformen lässt sich auch der Punkt der arbeitsteiligen Organisation als Kriterium für die *Old Economy* aushebeln. Einzig und allein die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung war in ihrer Entstehungszeit tatsächlich von einem Interessengegensatz geprägt. Doch auch hier zeigen sich in den letzten zwanzig Jahren Verschiebungen (Co-Management).

Welche Aufgaben der klassischen betrieblichen Interessenvertretung in diesem Fall zufallen und welche notwendigen Anpassungen an einen ‚neuen Markt‘ vorgenommen werden müssen, ist aktuell sicherlich Hauptaufgabe aller beteiligten Akteure, die diesen Prozess forcieren und unterstützen können.

Die verfolgten Ziele der Mitbestimmung in der *Old Economy* sind durchaus vergleichbar mit den vorherrschenden Tatbeständen in der *New Economy*. Vielfach lässt sich dies unter dem mittlerweile wieder aufkeimenden Begriff der Unternehmenskultur/Vertrauenskultur fassen, der sich auf die hier vorliegende Diskussion in folgenden Bereichen widerspiegelt:

- Mitsprache am Arbeitsplatz
- Mitsprache bei den Arbeitsabläufen
- Mitgestaltung der Unternehmenszukunft
- Beteiligung am Erfolg des Unternehmens durch Mitbesitz¹⁷

Die Ursachen sind jedoch andere: Bei der *Old Economy* dient es als funktionales Äquivalent der tayloristischen Produktionsweise, in der es darum ging, den Interessengegensatz von Arbeit und Kapital in eine produktive Kooperationsform zu verwandeln, bei der *New Economy* entstehen sie eher aus einem gewachsenen unideologischen Pragmatismus.

Entscheidend bei der Beurteilung über Sinn und Notwendigkeit einer Mitbestimmung oder institutionalisierten Interessenvertretung in der *New Economy* ist der Blick über die derzeitige Si-

tuation hinaus. Mittelfristig bis langfristig betrachtet wird der IT- und Dienstleistungsanteil in der *New Economy* steigen. Sowohl im Bereich der personenbezogenen als auch der unternehmensnahen Dienste werden die vorliegenden Tendenzen weiter zunehmen. Andererseits zeichnet sich bereits ab, dass die Organisationen der *New Economy* den Wandel von einer ‚charismatischen‘ zur funktionalen Organisation durchlaufen. Diese Transformation wird einher gehen mit erheblichen Konzentrationsprozessen und Unternehmenszusammenbrüchen. Eine Vielzahl von Unternehmen, besonders die *start-ups* mit suboptimalen Größen und geringen Wachstumserwartungen, werden entweder in Form von Übernahmen oder Fusionen zusammenfallen oder sich nicht länger am Markt behaupten können (*life cycle*). Aus Sicht einer Mitbestimmungspolitik eröffnet sich dabei natürlich ein neuer Blickwinkel: Personalpolitik bedeutet dann nicht länger reine Rekrutierungspolitik, sondern auch Personalkostenreduzierung, Personalabbau oder Standortschließung. Und hier stößt die *New Economy* auf Handlungsfelder, die seit Jahren von Gewerkschaften, Verbänden und Institutionen erfolgreich betreut und mitgetragen werden.

Spätestens wenn die *New Economy* ihrem aktuellen Status entwächst und wenn sich eine Diffusion von *Old* und *New Economy* in eine *Next Economy* (vgl. Kap. I) abzeichnet, werden Formen der Interessenvertretung nötig und unabdingbar. Im Augenblick scheinen sich die Ziele der Arbeitnehmer und Arbeitgeber durchaus zu decken, ein Interessensgegensatz ist augenscheinlich nicht zu lokalisieren. Die *New Economy*-Unternehmen entwickeln sich aber über kurz oder lang zu funktionalen Organisationen, die keinen ‚Welpenschutz‘ mehr genießen, und sich in vollem Umfang den marktlichen Bedingungen und auch den Krisentendenzen der *New Economy* stellen müssen. Damit kommt es auch zu abweichenden Interessenslagen innerhalb der Organisationen, woraus wiederum ein erkennbarer Vorteil von Interessenvertretung erwächst.

Hier kommt der Ressourcenzusammenlegung eine maßgebliche Bedeutung zu. Ausschlaggebend für die Bildung eines korporativen Akteurs ist die Entscheidung über die Ressourcenverwendung des Einzelnen.¹⁸ So kann entweder je-

17 Blessing, K. (2000): Dialogveranstaltung Forum „Eigene Wege – kooperative Führung in IT- und Multimediaunternehmen“; Thema „Mitbestimmung und new economy“ am 19.05.2000 in Köln aus <http://www.unternehmenskultur.org/mitbest/dialoge-it3.html> (07.02.2001)

18 Der Begriff „Ressource“ umfasst hier allgemein materielle ebenso wie nichtmaterielle Güter, übertragbare

der Einzelne seine Ressourcen individuell verwenden, oder sie aber mit den Ressourcen anderer zusammenlegen und sie einer zentralisierten Disposition unterstellen.¹⁹ Die Mitglieder der *New Economy* tendieren augenblicklich noch zur ersten Entscheidung, der individuellen Ressourcennutzung. Bei zunehmender Sättigung des Arbeitsmarktes mit qualifizierten Fachkräften, einer weiteren Folge von Unternehmenszusammenlegungen oder -zusammenbrüchen, könnte in der *New Economy* jedoch ein steigender Interessengegensatz erzeugt werden, bei dem die individuelle Ressourcennutzung für ihre Mitglieder nicht länger ausreichend ist. Erst dann legitimiert der zu erwartende Kooperationsertrag (Durchsetzungsfähigkeit von gemeinsamen Interessen) die Bildung einer Interessensgemeinschaft durch die Zusammenlegung der Ressourcen.

Der absehbare Interessengegensatz wird hohen Handlungs- und Klärungsbedarf in der *New Economy* erzeugen. Regelungen und Arrangements werden nötig, die diese Trends für alle Beteiligten rechtlich und sozialverträglich abgesichert begleiten. Natürlich bewegt sich die *New Economy* nicht im rechtsfreien Raum:²⁰ Auch jetzt sind die gesetzlichen Bestimmungen zu beachten, Arbeitsverträge müssen den guten Sitten entsprechen und Personalfreisetzung muss sich dem Arbeitsrecht unterwerfen. Doch darüber hinaus müssen die Unternehmen der *New Economy* in ihrer weiteren Entwicklung nicht nur marktlichen (externen) Anforderungen gerecht werden, sondern sich in ihrem Organisationsgrad soweit entwickeln, dass eine konstruktive Streitkultur etabliert werden kann. Besonders deutlich wird dies in der Betrachtung

der *start-ups*: Nach der *pol-di.net*-Studie haben 20% der *start-ups* eine organisierte Form der Mitarbeiter-Mitbestimmung, keines jedoch einen Betriebsrat. Hierbei kann schon frühzeitig die Etablierung einer konstruktiven und kooperativen Mitbestimmungsform stattfinden, die nicht auf einer reinen Krisenreaktion beruht.

5. Beispiele aus der Praxis

Entgegen den generellen Annahmen, Unternehmen der *New Economy* seien an einer Interessenvertretung nicht interessiert, zeigt doch die Praxis, dass hier ein Aufbruch zu erkennen ist: Nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch auf übergeordneter Ebene zeigen sich Tendenzen in Richtung Bündelung und Ressourcenzusammenlegung. Im folgenden sollen einige Beispiele belegen, welche Formen einer Interessenvertretung sich in Unternehmen der Neuen Wirtschaft entwickelt haben.

5.1 Mitbestimmung auf Unternehmensebene

Neben einem Betriebsrat haben sich neue Formen der Interessenvertretung herausgebildet. Hier finden sich Modelle wie z.B. *round tables*, interne Moderatoren, Senate und Vertrauensräte, wovon die ersten beiden erläutert werden sollen:

Bei der Aachener *Arxes AG* wurde 1999 gemeinsam mit Mitarbeitern und Geschäftsführung der *round table* als festes Mitbestimmungsmedium eingerichtet. In der Regel einmal monatlich treffen sich die gewählten Vertreter aus den einzelnen Abteilungen mit der Geschäftsführung/Vorstand und diskutieren alle Themen wie z.B. Überstunden, neue Techniken, Personalwechsel. Nach Angabe von Unternehmen, die einen solchen *round table* eingerichtet haben, werden bei den monatlichen Sitzungen alle Themen bearbeitet, bei denen auch ein Betriebsrat Mitsprache haben würde. Die jeweilige Agenda kann von allen Vertretern und der Geschäftsführung mitbestimmt werden und bietet so die Möglichkeit, relevante Themen aus allen Abteilungen zur Disposition zu stellen. Für prekäre Themen, wie Kündigungen oder Arbeitszeiten, werden einzelnen Gremien oder Ausschüsse eingerich-

Mittel ebenso wie unveräußerliche, personengebundene Fähigkeiten und Fertigkeiten. Vgl. dazu auch Crozier, M. und Friedberg, E. (1979)

19 vgl. Vanberg, Viktor (1982; Studienausgabe 1995): Markt und Organisation – Individualistische Sozialtheorie und das Problem korporativen Handelns. Tübingen, S. 10ff.

20 „Bei mindestens fünf Mitarbeitern (ab 18 Jahre), von denen drei sechs Monate oder länger im Betrieb sind, gilt: Ob es einen Betriebsrat gibt, entscheidet die Belegschaft. Deren Bereitschaft zu freiwilligen Modellen hängt daher vor allem von der Glaubwürdigkeit des Chefs ab. Nur in Betrieben mit weniger als fünf Mitarbeitern ist die Wahl eines Betriebsrats nicht möglich.“, aus: impulse (2000): management Mitbestimmung, Heft 10/2000, S. 230- 2331

tet, in denen einvernehmliche Lösungen erarbeitet werden sollen.²¹

Eine andere Form der Mitbestimmung ist die Einsetzung eines *Moderators*. Neben Aktienoptionen und Leistungen wie Einkaufsservice, Bügeldienst oder Wagenpflege wurde bei dem Unternehmen *BOV* den 300 Mitarbeitern ein unabhängiger Moderator und *Coach* gestellt. Der Moderator dient als Ansprechpartner für alle Mitarbeiter des Unternehmens, fungiert als Vermittler zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, und unterstützt Arbeitsteams bei ihren Aufgaben. Besonders der Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit fällt hier ein Schwerpunkt zu. Ebenso nimmt der Moderator an allen Vorstandssitzungen teil, ist informiert über unternehmensrelevante Zahlen und beteiligt sich an der strategischen Entwicklung des Unternehmens. Besondere Aufgabe fällt ihm im Rahmen von Kündigungen zu, bei denen er sich um eine sozialverträgliche Lösung bemüht.²² Im Gegensatz zum *round table* ist das Moderatorenprinzip eher im Arbeitsfeld der Personalentwicklung anzusiedeln, der *round table* (mit den gewählten Vertretern aus allen Abteilungen) entspricht stärker dem Grundverständnis einer gebündelten Interessenvertretung.

Beide Modelle beruhen auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. An praktischen Beispielen lässt sich beobachten, dass sie durchaus fruchtbar angewendet werden können, wobei als Grundvoraussetzung ein hohes Maß an Vertrauenskultur im Unternehmen vorhanden sein muss. Wie bei allen außergesetzlichen Regelungen besteht die Gefahr der Entkopplung, wenn sie auf Freiwilligkeit beruhen und keine explizite Verbindlichkeit im Unternehmen erzeugt wird. Hier mögen zukünftig die Probleme dieser Modelle zu finden sein, da sie ausschließlich vom guten Willen der Geschäftsführung abhängig sind.

5.2. Mitbestimmung auf Verbandsebene

Ebenso auf Verbandsebene zeigen aktuelle Entwicklungen den Trend zur Interessenbündelung. Neben Initiativen wie *BITCOM* oder *D21*, die ein medienunterstütztes Netzwerk zum Dia-

log verschiedener Akteure der Neuen Wirtschaft eingerichtet haben, tragen auch klassische Vertretungsinstanzen erste Früchte. An dieser Stelle sollen zwei Beispiele dazu angeführt werden: Die Einsetzung des *European net economy forum (e-nef)* und der Zusammenschluss fünf großer Gewerkschaften zur *Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)*. Hier spiegelt sich – möglicherweise ungewöhnlich für die *New Economy* – die klassische Konfliktpartnerschaft wider, die aus der *Old Economy* hinreichend bekannt ist: die *enef* als arbeitgeber- und *ver.di* als arbeitnehmerorientierte Organisation.

Im August des Jahres 2000 gründete sich das *European net economy forum (e-nef)*, das mit dem Anspruch an die Öffentlichkeit gegangen ist, sich als offizielle Interessenvertretung von *start-up*-Unternehmen der *New Economy* aufzustellen.²³ So stellt *e-nef* ein Lobbying für die *New Economy* dar, mit dem Ziel der Stärkung der nationalen wie internationalen Wettbewerbsposition der vertretenden Klientel und als gebündelte Vertretungsinstanz in steuerpolitischen Fragen. Die von *e-nef* gesammelten Bedürfnisse der *start-ups* werden verarbeitet und gebündelt, so dass diese konstruktiv an die Politik weitergegeben werden können. Hierbei ist abzusehen, dass *e-nef* als Organisation überwiegend auf der Ebene politischer Interessenvertretung für seine Mitgliedsunternehmen agieren wird, der Anspruch, Tariffunktionen zu übernehmen, wird bisher nicht postuliert. Begründer dieser Organisation sind 15 *start-up*-Unternehmen, deren Ausweitung bereits absehbar ist. Nicht nur auf nationaler, besonders auch auf internationaler Ebene soll *e-nef* aktiv werden. Als Arbeitsfelder werden Netzwerkarbeit und Wissenstransfer im Dialog sowie Lobbyarbeit in den Vordergrund gerückt. Aktuell hat sich jedoch die Zahl der beteiligten Unternehmen nicht maßgeblich erhöht. Unklar ist nach dem aktuellen Stand der Dinge sicherlich, ob sich *e-nef* als offizielle Interessenvertretung der *New Economy* etablieren kann.

Eine weitere Entwicklung auf institutioneller Ebene im Angesicht sich stark wandelnder und divergierender Inhalte und Formen von Arbeit ist die Gründung von *ver.di* im März 2001. *Ver.di*,

21 impulse (2000): management Mitbestimmung. Heft 10/2000, S. 230 – 231

22 impulse (2000): management Mitbestimmung. Heft 10/2000, S. 230 – 231

23 Dalferth, S. (2000): Politik und Neue Medien, aus <http://www.politik-digital.de/netzpolitik/ebusiness/efef.shtml> (07.02.2001)

die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, ist ein Zusammenschluss der fünf großen Gewerkschaften: die *Deutsche Angestelltengewerkschaft*, die *Deutsche Postgewerkschaft*, die *Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen*, die *Industriegewerkschaft Medien* und die *Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr*.

Ver.di stellt ein Reformprojekt zur produktiven und kreativen Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen dar. Gerade im Dienstleistungsbereich, dem sich auch viele Unternehmen der *New Economy* zuordnen lassen, wurde eine Bündelung und Konzentration von Kompetenz notwendig. Auch hier lässt sich ein Konzentrationsprozess ablesen, der mit gewerkschaftlichen Ansprüchen fundamentiert wird. Die Hauptarbeitsfelder von *ver.di* entsprechen den klassischen gewerkschaftlichen Bereichen Tarifpolitik, Streikgeld, Rechtsschutz und Bildung/Information.

Mit *ver.di* ist ein erster Schritt getan, möglicherweise in den stark gewerkschaftlich unterbesetzten Unternehmen der *New Economy* Fuß zu fassen. Zahlreiche Angebote von *ver.di*, die starke Internetpräsenz und die Ausrichtung auf die Mitgliederinteressen speziell im Dienstleistungssektor werden für viele bisher gewerkschaftlich desinteressierte Unternehmen eine Anhaltspunkt sein, sich *ver.di* anzuschließen. Insbesondere das Innovationsprojekt Connexx.av, das speziell auf die Bereiche Neue Medien und *New Economy* ausgerichtet ist, macht *ver.di* zu einem Gestaltungsfaktor auch in der *New Economy*. Überzeugende Erfolge kann *ver.di* bereits verbuchen: Bisher leistete Connexx.av bei der Bildung von etwa 40 Betriebsräten in Internetagenturen, Onlineredaktionen und anderen Multimedia-Betrieben (u. a. *Pixelpark* und *EM.TV*) Hilfestellung.²⁴ So haben am 11. Mai 2001 die Beschäftigten des Unternehmens *Pixelpark* an der von *ver.di* angestoßenen Betriebsratswahl teilgenommen. *Pixelpark*, das einstige Berliner Vorzeigeunternehmen der *New Economy*, hat mit einer überzeugenden Wahlbeteiligung seiner Mitarbeiter gezeigt, dass Interesse an einer Interessenvertretung durchaus vorhanden ist, wenn Angebote gemacht werden, die dem Zuschnitt

eines *New Economy*-Unternehmens gerecht werden.²⁵

6. Die Zukunft der Mitbestimmung

Trotz der genannten Beispiele kann davon ausgegangen werden, dass die Verbreitung ‚klassischer Betriebsratsarbeit‘ in den Unternehmen der *New Economy* noch gering ausfällt. Auf verbandlicher Ebene stellt der Einsatz von Interessenvertretungen (*ver.di* und *e-nef*) eine organisierte Form von Vertretungsinstanzen dar, auf Unternehmensebene jedoch deuten die Beispiele eher auf organisch gewachsene Formen hin, deren Entwicklung und Ausgestaltung i. d. R. von situativen Ereignissen bestimmt wurden.

Dies lässt sich zusammenfassend auf folgende Gründe zurückführen:

1. Die *New Economy* verzeichnet eine hohe Wachstumsdynamik; die stetige Anpassung an marktliche Bedingungen und das z.T. explosionsartige Wachstum von *start-ups* lassen kaum Zeit und Raum für organisatorische Lösungen.
2. Unternehmensbegründer und Mitglieder rekrutieren sich aus gewerkschaftsfernen Bereichen, eine klassische Institution wie ein Betriebsrat wird zunächst als Wettbewerbsnachteil empfunden und der Starrheit zugeordnet. Einer ‚Kultur des gemeinsamen Erfolges und der Offenheit‘ wird höherer Stellenwert beigemessen als bürokratisierten Regelungsinstanzen.
3. Auf individueller Ebene wird die eigene Verhandlungsposition der qualifizierten Fachkräfte als sehr hoch eingeschätzt. Man will sich nicht durch tarifliche Rahmenbedingungen einschränken lassen und im Zuge der eigenen Lebens- und Karriereplanung aus allen verfügbaren Optionen schöpfen.

Betrachtet man die gezeigten Entwicklungen, erlaubt man sich die Voraussicht einer Diffusion von *Old* und *New Economy* zur *Next Economy*, lassen sich folgende gemeinsame Kennzeichen der ökonomischen Einheiten benennen:²⁶

24 Frech, Günter (2002): Pressemitteilung *Ver.di*. Ausgabe 22.01.2002

25 <http://www.verdi-net.de> (15.05.2001)

26 Blessing (2000), a. a. O.

Claudia Niewerth

- Das Humankapital wird weiterhin an Bedeutung gewinnen.
- Es werden Führungsprinzipien ausgebildet, die auf flachen Hierarchien und vernetzten Strukturen beruhen.
- Es werden sich vermehrt prozessorientierte Unternehmensorganisationen etablieren, die sich weniger an eine statusorientierte Unternehmensorganisation anlehnen.
- Die Beteiligung des Einzelnen an Arbeitsabläufen wird erheblich steigen.
- Die Beteiligung der Mitarbeiter an Unternehmenserfolg und Unternehmenskapital wird stärker zur Grundlage des Verhältnisses zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

Aus diesen Punkten – und aus dem zu erwartenden *life cycle* – ergeben sich Notwendigkeiten einer kollektiven Interessenvertretung auf Unternehmensebene, und dies nicht nur als moderate Institution der Geschäftsführungsebenen, sondern als eine moderne Institution mit Rechten und Pflichten. Um diesen Aufgaben gerecht werden zu können, muss sich nicht nur die *New Economy* wandeln: Es werden auch Funktionswandel auf Unternehmensebene und in der aktuellen Gewerkschaftsstruktur von Nöten sein. Auf Verbandsebene ist sowohl mit *e-nef* als auch mit *ver.di* ein Schritt in die richtige Richtung getan. In nächster Zeit wird es verstärkt darum gehen, welche möglichen Ausgestaltungsformen in Unternehmen der *New Economy* denkbar sind. Hier müssen alle Faktoren berücksichtigt werden, die sich sowohl auf Pflichten als auch auf Rechte einer solchen Vertretungsinstanz beziehen. Eine reine Übertragung von klassischer Betriebsratsarbeit auf *New Economy* Unternehmen ist sicherlich nicht der Königsweg. Doch welche Empfehlungen können diesbezüglich ausgesprochen werden?

Denkbar wäre ein Stufenmodell, bei dem Funktion, Umfang, Akteure und Prozeduren der betrieblichen Mitbestimmung an die jeweiligen Situation des Unternehmens angepasst werden können. Unterscheiden lassen sich beispielsweise:

- *Informationsfunktion* (Mitarbeiterinformation über Unternehmenssituation und anstehende Veränderungen, Feedback für Unternehmensleitungen von Seiten der Mitarbeiter),

- *Vermittlungsfunktion* (bei Einzelkonflikten zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitungen oder unterschiedlichen Abteilungen),
- *Strukturierungsfunktion* (bei Expansionen, schnellem Wachstum oder neuen Produktentwicklungen Beteiligung über die Zuschneidung von Aufgaben und Abteilungen),
- *Krisenfunktion* (bei Personalabbau und Übernahmen).

In jeder Phase könnte die konkrete Form der Mitbestimmung unterschiedlich ausgestaltet sein. Dadurch würde das Unternehmen in ‚ruhigen‘ Zeiten nicht durch bürokratische Regelungen und personellen Aufwand überbelastet, in Krisensituationen wäre eine Mitbestimmung in vollem Umfang gewährleistet. Die Verbände und Gewerkschaften könnten Rahmenmodelle für derartige Stufenlösungen entwickeln, die dann in den Unternehmen auf die spezifische Merkmale der Organisation und der Beschäftigten zugeschnitten werden. Auf Unternehmensebene ist dabei die Erkenntnis notwendig, dass die Einrichtung eines Betriebsrates oder alternativer Formen der Mitbestimmung nicht als blockierendes Element zu betrachten ist, sondern vielmehr in einer konstruktiven Partnerschaft Chancen für gemeinsame Zielerreichung und Konfliktlösung liegen. Die Mitarbeiter wiederum müssen anerkennen, dass sich der Wert ihrer individuellen Ressourcen mit den ökonomischen Rahmenbedingungen wandelt und in Krisenzeiten oder angesichts wachsender Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt vielleicht nicht hoch genug ist, um die eigenen Interessen durchzusetzen. Daher lohnt sich die Investition in eine kollektive und im Unternehmen institutionalisierte Vertretung, um die Durchsetzungsfähigkeit zu steigern.

Auf der Mesoebene wird eine *Dialogorientierung* als zentraler Punkt der *New Economy*-Genese notwendig sein: Der Austausch und Dialog zwischen Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Unternehmen der *New Economy* wird immer dringlicher und kann zur Verbesserung und Weiterentwicklung dienen. Aus- und Weiterbildung muss unterstützt werden, um die „Professionalisierung der neuen Arbeit“²⁷ zu verbessern; die Veränderung des Normalarbeitsver-

27 Bosch (2000), a.a.O.

hältnisses muss hinsichtlich der Auswirkungen auf Arbeitszeit und Einsatzflexibilität konkretisiert werden. Dies bedeutet für die gewerkschaftliche Arbeit eine Re-Definition, die sich nicht nur mit den Anforderungen einer verheißungsvollen *New Economy* auseinandersetzen, sondern auch der wachsenden Bedeutung des Niedriglohnsektors gerecht werden muss:

„Zwischen den Arbeitsbedingungen von geringfügig Beschäftigten im Einzelhandel und von Softwarespezialisten liegen Welten. Vor allem in den Niedriglohnbereichen ist die traditionelle gewerkschaftliche Schutzfunktion gefordert – angemessene Bezahlung, Schutz vor einseitiger Festlegung der Arbeitszeit, Beschäftigungssicherheit und Interessenvertretung durch Betriebsräte und Gewerkschaften stehen im Vordergrund“²⁸

Im Bereich der Informationswirtschaft sind bereits entsprechende Bemühungen angelaufen; *ver.di* hat diese Branche als neues Betätigungsfeld erkannt. Die sozialen und gesundheitsbezogenen Dienste hingegen bleiben als wichtiger Wachstumsbereich relativ unberücksichtigt. Es wäre wünschenswert, wenn das Zugpferd *ver.di* verstärkt Beratungs- und Informationsleistungen für die kleineren Gewerkschaften erbringt und dazu beiträgt, dass auch in diesem Bereich die Durchschlagskraft der Interessensvertretung langfristig erhöht wird.

Abschließend lässt sich folgendes festhalten: Abhängige Arbeit (sei es unter dem Titel des Arbeitskraftunternehmers oder *knowledge workers*) wird auch in der *New Economy* schutzbedürftig sein.²⁹ Im Hinblick auf die zunehmende Diffusion müssen Regelungsoptionen gefunden werden, die diesen Trend unterstützen und begleiten. Auf Verbandsebene sind erste Zeichen dafür gesetzt. Doch auch die Mitbestimmungsformen, die sich augenblicklich als zentraler Punkt in *New Economy*-Unternehmen herausbilden, werden durch eine verbindliche Regelungsinanz begleitet werden müssen. Interessenvertretung wird auch für die Mitglieder dieser Unternehmen in naher Zukunft eine sinnvolle Ergänzung zu individuellen Verhandlungsstrategien darstellen. Hier ist entscheidend, dass diese Modelle auf die Bedürfnisse der Unternehmen und ihrer Arbeitnehmer der *New Economy* angepasst werden. In Zukunft wird sich gewerkschaftliche Arbeit in der diffundierenden *New Economy* als Dialogplattform und Netzwerk für ihre Akteure darstellen müssen, die sich als Problemlöser, Berater und vor allem Dienstleister mit Gestaltungswillen und Visionen versteht. Dies wird ein weiterer Meilenstein sein auf dem Weg in die *Next Economy*.

28 vgl. Bosch, G. (2000): Der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft – Ende oder Neuanfang der Gewerkschaften? IAT, Gelsenkirchen (Vortrags-Manuskript)

29 vgl. Sommer (2000), a.a.O.

VIII.

DAS MÄRCHEN VON HASE UND IGE:

Dienstleistungspolitik im Zeitalter der Neuen Ökonomie

RAINER FRETSCNER

1. Einleitung	132
2. Globalisierung und Neue Ökonomie als Herausforderung für die Politik	132
3. Breitband für alle?.....	135
3.1 Internet und Neue Ökonomie.....	135
3.2 Breitbandige Internetzugänge als politisches Ziel.....	136
3.3 Technische Optionen	136
3.4 Die Entwicklung in Deutschland im internationalen Vergleich	137
3.5 Regulierungsoptionen.....	140
4. Königsweg Niedriglohnsektor?	140
5. Agenda einer aktivierenden Dienstleistungspolitik.....	143
5.1 Qualifizierungs- und Bildungsoffensive	144
5.2 Qualitäts- und Effizienzsteigerungen durch neue Organisations- und Technik- konzepte	145
5.3 Förderung von Vernetzung und Kooperation	146
5.4 Förderung der Frauenerwerbstätigkeit.....	147
5.5 Reform des Sozialstaats und der betrieblichen Mitbestimmung.....	147
6. Fazit.....	148

1. Einleitung

Mit den Prozessen der ökonomischen Globalisierung und der Entwicklung zur Neuen Ökonomie ergeben sich neue Anforderungen an die Wirtschafts- und Sozialpolitik. Die alten Rezepte und politischen Steuerungsmechanismen werden den neuen Problemlagen und Herausforderungen nicht länger gerecht. Dennoch orientiert sich die Bundesrepublik noch immer am Industrialismus der vergangenen Jahrzehnte und verschläft die gesellschafts- und beschäftigungspolitischen Chancen, die durch die Entwicklung der Dienstleistungsgesellschaft und der Neuen Ökonomie entstehen. Denn während der Strukturwandel zur Dienstleistungsgesellschaft ‚schleichend‘ voranschreitet, richtet sich die Wirtschafts- und Strukturpolitik mit ihren Programmen nach wie vor am industriellen Sektor aus und erkennt erst langsam, dass gerade im Dienstleistungssektor neue Beschäftigungsfelder entstehen, die einer politischen Förderung und Gestaltung bedürfen. Diese Szenerie erinnert an das Märchen vom Hasen und Igel: Die Dienstleistungswirtschaft ruft seit einigen Jahren „Ich bin schon da!“, während sich die Strukturpolitik mit ihrer engen Ausrichtung am klassischen Industriesektor mehr oder weniger im Kreis bewegt.

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich zunächst mit den neuen Anforderungen, die sich aus der ökonomischen Globalisierung und der Entwicklung der Neuen Ökonomie für den Wohlfahrtsstaat ergeben. Dabei anschließend werden neue Formen der politischen Steuerung thematisiert, die geeignet sind, dem vorherrschenden Industrialismus in der Bundesrepublik eine aktivierende Komponente im Hinblick auf eine Förderung der Dienstleistungsbeschäftigung entgegenzusetzen (Abschnitt 2). Als wichtige Voraussetzung für das weitere Wachstum der Dienstleistungen wird in Abschnitt 3 der bisher vernachlässigten Frage nachgegangen, was die Perspektiven für eine schnelle Entwicklung breitbandiger Netzinfrastruktur sind. In Abschnitt 4 werden die verschiedenen Pfade in die Dienstleistungsgesellschaft dargestellt, wobei der Strategie, die Dienstleistungsbeschäftigung durch die Etablierung eines Niedriglohnssektors zu fördern, besonderes Augenmerk geschenkt wird. In Abschnitt 5 schließlich werden Leitlinien und Gestaltungsansätze einer aktivie-

renden Dienstleistungspolitik umrissen, die vor allem Ansatzpunkte einer Qualitäts- und Effizienzsteigerung der Dienstleistungsproduktion bieten.

2. Globalisierung und Neue Ökonomie als Herausforderungen für die Politik

Mit dem Strukturwandel der Ökonomie geht der Bedeutungsverlust nationalstaatlicher Wirtschafts- und Sozialpolitik einher. Das wohlfahrtsstaatliche Arrangement sowie die allgemeinen politischen Rahmenbedingungen selbst werden aus ökonomischer Perspektive zu zentralen Wettbewerbsfaktoren im internationalen Standortwettbewerb:

„In dem Maße, wie Nationalstaaten von nationalstaatlicher Politik auf Standortpolitik umschalten, treten sie in neue Formen des internationalen Wettbewerbs ein, die aber ihre gewachsenen kulturellen und sozialen Grundlagen in Frage stellen. Eine gegen andere abgegrenzte nationale Identität, ein gegen andere Bildungssysteme abgeschottetes nationalstaatliches Bildungssystem, die verschiedensten Schließungsmechanismen (...) werden nun dysfunktional, da sie bestimmte potentielle Nutzer des Standortes abschrecken“¹.

Einen zentralen Stellenwert im Globalisierungsdiskurs nimmt deshalb die Forderung nach einer konsequenten Deregulierung und Flexibilisierung der Arbeitsmärkte ein. Viele Stimmen weisen in diesem Zusammenhang jedoch zu Recht auf das Regulierungs-/Deregulierungsparadox hin: Während die Globalisierung des Wettbewerbs wegen der ‚neoliberalen‘ Deregulierung mit einem Bedeutungsverlust des Nationalstaats einhergeht, verlangt die Erhaltung und Hebung der Wettbewerbsfähigkeit wiederum ‚vor Ort‘ politische Steuerung. Dieser Widerspruch von Deregulierung und Regulierung, von globalem Wettbewerb und lokaler Wettbewerbsfähigkeit ist für den Diskurs über Globalisierung kennzeichnend.² Damit ist angedeutet, dass selbst die Anhänger einer konsequenten Deregulierung nicht einen absoluten Rück-

1 Brock, D. (1999): Grenzen des Nationalstaates? Über Modernisierungsprobleme im Zeitalter der Globalisierung; in: Honnegger, C./Hradil, S./Traxler, F. (Hg.): Grenzenlose Gesellschaft? Opladen, S. 387–402 (396f.)

2 Altvater, E. (1998): Ort und Zeit des Politischen unter den Bedingungen ökonomischer Globalisierung, in: Messner, D. (Hg.): Die Zukunft des Staates und der Politik: Möglichkeiten und Grenzen politischer Steuerung in der Weltgesellschaft, Bonn, S. 74–97

zug des Staates fordern. Erwartet werden vielmehr neue, dezentrale Formen politischer Kontextsteuerung, die den Bedingungen ökonomischer Globalisierung Rechnung tragen. Diese Strategien lassen sich am besten mit dem Begriff der Modernisierung beschreiben.

Mit dieser Entwicklung gerät auch der Wohlfahrtsstaat unter Modernisierungsdruck, denn Standortvorteile können nicht mehr für alle Erwerbstätigen verallgemeinert werden. Es ist schon heute absehbar, dass sie nur denjenigen zugute kommen werden, die selbst einen entscheidenden Innovations-, Produktions- oder Dienstleistungsbeitrag erbringen. Die internationale Standortkonkurrenz erlaubt keine weitere Steigerung der Lohn(neben)kosten, wodurch auch der Spielraum für wohlfahrtsstaatliche Leistungen beschränkt wird. Mit anderen Worten: Es besteht die Gefahr, dass der kollektiven Solidarität des modernen Wohlfahrtsstaates die ökonomische Grundlage entwindet.³ Wettbewerbs- und Wohlfahrtspolitik geraten dadurch in eine Dilemma, denn die ökonomische Standortkonkurrenz erweist sich unter Aspekten der gesellschaftlichen Integration als höchst ambivalent. Vor allem aufgrund der zunehmenden Mobilität des Kapitals und der globalen Konkurrenz im Niedriglohnbereich stehen die „rheinischen Länder“ vor der Anforderung, ihre sozialen und fiskalischen Abgabenlasten zu senken. Es wird jedoch befürchtet, dass unter den Bedingungen der Globalisierung ein hohes Niveau sozialer Sicherheit nur aufrecht erhalten werden kann, solange daraus ein zusätzlicher Wettbewerbsvorteil entsteht, der größer ist als die Kosten der sozialen Sicherung.⁴

Getragen werden die ökonomischen Globalisierungsprozesse durch technologische Innovationen. Vor allem die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien stellen die zentralen Komponenten einer global vernetzten wissensbasierten Infrastruktur dar. Die zurückliegende Entwicklung der Neuen Ökonomie wäre

ohne diese *digitale Revolution*⁵ nicht denkbar gewesen. Die Auswirkungen der modernen IuK-Technologien auf die Ökonomie lassen sich entsprechend als Digitalisierung oder Virtualisierung der Wirtschaft charakterisieren.⁶ In der Tat stellen IuK-Technologien als Basisinnovationen nicht nur das Fundament der *New Economy* dar; durch die flächendeckende Diffusion dieser Technologien bewirken sie auch eine allmähliche Transformation der *Old Economy*. Dort bewirken sie als Prozessinnovationen eine Reorganisation der gesamten Wertschöpfungskette mit Konsequenzen für Arbeitsgestaltung, Arbeitszeitregime, Aufbau- und Ablauforganisation, Innovationsmuster, Entlohnungssysteme, etc.

Die ökonomischen Vorteile des Einsatzes moderner IuK-Technologien erschließen sich bei einer Betrachtung der Transaktionskosten. Unter Transaktionskosten lässt sich der *Neuen Institutionenökonomie* zufolge die Gesamtheit aller Kosten verstehen, die zur Anbahnung, Aushandlung, Durchführung und Kontrolle von Transaktionen anfallen. Die betriebswirtschaftlichen Vorteile des Einsatzes moderner IuK-Technologien liegen entsprechend in der Möglichkeit zur *Minimierung der Transaktionskosten* begründet. So führen die technologischen Veränderungen der *New Economy* zu einer direkten Reduktion der Transaktionskosten, wirken sich darüber hinaus aber aus, indem sie für viele Branchen die Anzahl der (weltweit) möglichen Tauschpartner vergrößern, die Reaktionsgeschwindigkeit der Märkte steigern, Markteintrittsbarrieren senken und so insgesamt den Wettbewerbsdruck erhöhen.⁷

Der steigende Stellenwert der neuen Technologien liegt neben der Möglichkeit zur Reduktion von Transaktionskosten in der zusätzlichen Möglichkeit zur zentralen Koordination global vernetzter Transaktionen: Heute ist es in viel

3 vgl. Münch, R. (1998): Die grenzenlose Arbeitsteilung: Strukturwandel von Solidarität und Gerechtigkeit, in: Ästhetik und Kommunikation 29, Heft 102, S. 33–38

4 Albert, M. (1998): *Kapitalismus contra Kapitalismus*, in: Messner, D. (Hg.): Die Zukunft des Staates und der Politik: Möglichkeiten und Grenzen politischer Steuerung in der Weltgesellschaft, Bonn, 100–120 (111f.).

5 Tapscott, D. (1996): Die digitale Revolution: Verheißungen einer vernetzten Welt: Die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft, Wiesbaden. Neben den euphorischen Stimmen melden sich aber zunehmend auch kritische Stimmen zu Wort, vgl. Hufschmid, J. (2000): New Economy in den USA, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 10/2000, S. 1258–1262 (1262)

6 vgl. hierzu die Beiträge in Brill, A./de Vries, M. (1998): Virtuelle Wirtschaft, Opladen.

7 Durth, R. (2000): Transaktionskosten und ‚Neue Ökonomie‘, in: WiSt, Heft 11, S. 637–639 (639)

stärkerem Ausmaß möglich, die gesamte Wertschöpfungskette durch Zerlegung in kleine Teile global zu optimieren und in den einzelnen Regionen das zu tun, was dort am effizientesten erledigt werden kann.⁸ Die modernen IuK-Technologien ermöglichen zudem eine höhere Markttransparenz, indem sie einen globalen Zugang zu ökonomisch relevanten Informationen erhöhen. Damit werden Unternehmen in die Lage versetzt, komparative Wettbewerbsvorteile zu realisieren, indem sie die Produktion in jene Regionen verlagern, die bessere Angebote zu gleichem Preis oder preiswertere Angebote bei gleicher Leistung anbieten.

Die globale Ausdehnung ökonomischer Prozesse beschränkt sich nicht auf die industrielle Produktion. Durch die neuen technologischen Möglichkeiten werden auch zahlreiche Dienstleistungen vom *uno-actu*-Prinzip, d.h. der strukturellen Kopräsenz bzw. Koproduktion von Angebot- und Nachfrageseite, gelöst. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie deren globale Vernetzung bieten neue Möglichkeiten zur Virtualisierung der Dienstleistungsproduktion. Dies gilt insbesondere für die wissensintensiven und informationsgestützten Dienstleistungen.

„Der heute bestimmende Motor des wirtschaftlichen Wachstums, das Wissen, ist nicht mehr standortgebunden, wie es bei den Rohstoffen und dem Kapital lange Zeit der Fall war. Wegen des schnellen und billigen weltweiten Transports und der sekundenschnellen weltweiten Finanztransaktion sind allerdings selbst Rohstoffe und Kapital nicht mehr standortgebunden. Das Wissen ist vollkommen mobil und kann von seinen Trägern, den Spitzenkräften der kosmopolitischen Intelligenz, überall auf der Welt eingesetzt und mit Rohstoffen, Kapital und Arbeit verknüpft werden.“⁹

Die Beschleunigung des Wandels, verkürzte Innovationszyklen und die globale Verfügbarkeit von Ressourcen erfordern eine flexible Anpassungsfähigkeit an die neuen ökonomischen Erfordernisse. Individuelle Flexibilität und Mobilität werden zu entscheidenden Voraussetzungen, um auf den Arbeitsmärkten der Zukunft den komplexen Anforderungen gerecht werden zu können.

8 Lichtblau, K. (1997): Globalisierung und Strukturwandel, in: Fricke, W. (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik, Bonn, S. 43–57 (50)

9 Münch, R. (1998): Globale Dynamik, lokale Lebenswelten: Der schwierige Weg in die Weltgesellschaft, Frankfurt am Main, S. 142

Insgesamt zeigt sich, dass die nationalstaatlichen Gestaltungsspielräume unter den Bedingungen der ökonomischen Globalisierung starken Einschränkungen unterliegen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Maßnahmen der politischen Steuerung an Bedeutung verlieren; es ist vielmehr von einem Formwandel der nationalstaatlichen Wirtschafts- und Sozialpolitik auszugehen. Mit der ökonomischen Globalisierung geht das Ende der nationalen Ökonomie einher. Gleichzeitig lässt sich in der Wirtschafts- und Finanzpolitik ein Paradigmenwechsel von der aktiven, anti-zyklischen Wachstums- und Beschäftigungspolitik des Keynesianismus zur monetaristischen Finanzpolitik beobachten. Als angemessene Antwort auf die skizzierten wirtschafts- und sozialpolitischen Folgeprobleme der Globalisierung sowie zur Gestaltung des Dienstleistungssektors in der Neuen Ökonomie werden jedoch Politikmodelle notwendig, die „einen Weg zwischen den Extrempositionen des Neoliberalismus, des krampfhaften Festhaltens am Wohlfahrtsstaat und des neuen Nationalismus beschreiten.“¹⁰ Ein solcher *Dritter Weg*, ein Politikmodell jenseits von links und rechts wird in der internationalen Diskussion vor allem vom britischen Soziologen Anthony Giddens propagiert. In der Bundesrepublik liegt mit dem Konzept des *Aktivierenden Staates*¹¹ ein Leitbild zur Modernisierung von Staat und Gesellschaft vor. Ähnlich wie das Konzept des schlanken Staates zur Zeit der konservativ-liberalen Koalition in der Bundesrepublik erlangt das Leitbild des aktivierenden Staates gesellschaftspolitische Relevanz durch die sozialdemokratische Aneignung auf Länder- und Bundesebene.

Im Zentrum aktivierender Politikmodelle steht die Bemühung, den globalen ökonomischen Strukturwandel und den Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft aktivierend zu begleiten: „Mehr Kundenorientierung

10 Münch, R. (1998): ebd., S. 193

11 Vgl. Giddens, A. (1997): Jenseits von Links und Rechts: Die Zukunft radikaler Demokratie, Frankfurt a. M.; Zum Leitbild des aktivierenden Staates vgl. Bandemer, S. v./ Hilbert, J. (1998): Vom expandierenden zum aktivierenden Staat, in: Bandemer, S.v. u.a. (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen, 25–32. Das Verhältnis von Neuer Ökonomie und einer Politik des dritten Weges wird zusammenfassend dargestellt in: Funk, L. (2001): New Economy und die Politik des Modernen Dritten Weges, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 16–17/2001, S. 24–31

und Wahlfreiheit, mehr Flexibilität, effizientere Koordination, stärkere Einbindung der Bürger, mehr Kosteneffektivität sowie stärker an lokale Gegebenheiten angepasste Lösungen sind Erwartungen, die an diese Strategie gestellt werden.“¹² Dies bedeutet nicht unbedingt, dass sich der Staat zurückzieht; er soll auch in Zukunft eine wesentliche, begleitende Rolle spielen, aber eben dadurch, dass er die Bildung eigenständiger Handlungs- und Gestaltungsfelder auf kleinräumiger Ebene forciert (Kompetenztransfer). Neben der Aktivierung der gesellschaftlichen Selbststeuerungspotentiale übernimmt der Staat die Funktion einer gesellschaftlichen Entwicklungsagentur zur Aktivierung dezentraler Innovationspotentiale. Aufgabe des Staates ist nunmehr die Initiierung strategischer Allianzen und dezentraler Innovationsbündnisse, um die Verkrustungen und Selbstblockaden korporatistischer Systeme aufbrechen zu können. Unter dezentralen Innovationsbündnissen lassen sich etwa die Ansätze einer ‚regionalisierten Strukturpolitik‘ in Nordrhein-Westfalen zur Förderung des Strukturwandels oder die Initiativen im Rahmen der Internationalen Bauausstellung Emscherpark (IBA) fassen, die auf lokaler und regionaler Ebene neue Wege beschreiten, um den Strukturwandel von der Montan- und Industrieregion zur modernen Dienstleistungsregion voranzutreiben.

3. Breitband für alle?¹³

3.1 Internet und Neue Ökonomie

Die zentrale Rolle der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) im allgemeinen und des Internet im besonderen als „Enabler“ und Impulsgeber der gegenwärtigen ökonomischen Umbrüche ist unumstritten. Das Internet ermöglicht eine Vielzahl neuer IuK-gestützter Dienstleistungen, forciert die Tertiarisierung der Wirtschaft und ist technische Infrastruktur für die Digitalisierung und Vernetzung der Wertschöpfungskette und darauf basierende neue Formen der Unternehmensorganisation und -kooperation. Neue Ökonomie ist ohne das Internet nicht

denkbar, das Internet ist konstitutives Definitionsmerkmal der Neuen Ökonomie.

Diese enge Verschränkung ist zugleich ein Abhängigkeitsverhältnis: Die weitere Entwicklung der Neuen Ökonomie, insbesondere die volle Ausschöpfung der Wachstums-, Beschäftigungs- und Effizienzpotenziale zahlreicher IuK-gestützter Dienstleistungen, setzt die weitere Entwicklung des Internet voraus. Denn ungeachtet erheblicher technischer Fortschritte wird das Internet vor allem von den Nutzern „schmalbandiger“ Netzzugänge derzeit noch immer als langsames Medium wahrgenommen:

„Ein langsames Internet hat gravierende Nachteile, die einer raschen kommerziellen Nutzung entgegenstehen. Die Geschwindigkeit des Internet kann aus zwei Gründen zu einem Hindernis werden. Die Zeit, die erforderlich ist, um auf mehreren umfangreichen Websites etwas zu suchen, schreckt die Menschen ab, weil der Aufwand zu groß ist oder weil die Kosten zu hoch sind. Zweitens sind die Menschen durch das Fernsehen mit vielfältigen multimedialen und audiovisuellen Inhalten vertraut. Das Internet kann dies heute noch nicht bieten.“¹⁴

Neben weiteren Faktoren, wie z. B. der oft noch als defizitär empfundenen Sicherheit und Vertraulichkeit der Datenübermittlung, wirkt vor allem diese technische Unzulänglichkeit des Netzes als Wachstumsbarriere für B2B- und B2C-E-commerce und das übrige Spektrum an E-services, die zunehmend auf groß dimensionierte Übertragungskapazitäten angewiesen sind.¹⁵ Die Beseitigung dieses technischen „bottlenecks“ durch eine möglichst rasche Diffusion „schneller“, d. h. breitbandiger Internet-Zugänge¹⁶ wird

12 Blanke, B./Hilbert, J. (2000): Sozialstaat im Wandel: Herausforderungen, Risiken, Chancen, neue Verantwortung, Düsseldorf, S. 28

13 Dieser Abschnitt wurde mit Unterstützung von Michael Schwemmler, INPUT Consulting, Stuttgart, geschrieben.

14 EU-Kommission (2002): eEurope Benchmarking-Bericht (KOM (2002) 62 endgültig), Brüssel, S. 8.

15 Eine Übersicht zu den für einzelne Anwendungen (e-learning, e-health, e-business) erforderlichen Bandbreiten findet sich z. B. bei CANARIE Inc. (2001): The Next Internet. Broadband Infrastructure and Transformative Applications (Studie für die kanadische National Broadband Task Force), S. 54. Siehe auch <http://broadband.gc.ca>. Beispiele für einzelne Applikationen, die „auf Bandbreite warten“, bei International Telecommunication Union (ITU) (2001): The Economic and Regulatory Implications of Broadband, Genf, S. 17.

16 Eine stabile und einvernehmliche Definition des Begriffs „Breitbandigkeit“ existiert derzeit nicht. Vgl. hierzu National Broadband Task Force (2001): The new National Dream: Networking the Nation for Broadband Access, Ottawa, S. 60. Die von der kanadischen Broadband Task Force erfassten Definitionen reichten von einer übertragenen Datenmenge von 200 kbit pro Sekunde bis zu einer solchen von 30 Mbits pro Sekunde. Vgl. hierzu auch OECD (2001): The Development of Broadband Access in OECD Countries, Paris, S. 6.

somit zu einem „Schlüsselfaktor für die Verbesserung der Wirtschaftsleistung“¹⁷ und zum wichtigen Bestandteil von Dienstleistungspolitik im Zeitalter der Neuen Ökonomie.

3.2 Breitbandige Internetzugänge als politisches Ziel

Die sich ausbreitende Erkenntnis über die strategische Bedeutung eines schnelleren Internet für die weitere Entwicklung IuK-gestützter Dienstleistungen wirkt weltweit als Auslöser für politische Programme, die auf die Förderung breitbandiger Internet-Anschlüsse abzielen. Regierungen sehen den möglichst flächendeckenden Zugang zu Telekommunikationsnetzen hoher Bandbreite zunehmend als zentrale Komponente volkswirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Inklusion. Auch wenn dabei durchgängig die tragende Rolle der Marktkräfte bei der Realisierung des Ziels „Bandbreite für alle“ betont wird, lässt sich ein stabiler internationaler Konsens über die Notwendigkeit staatlicher Intervention feststellen, der sich in einer großen Vielfalt von Politikkonzepten niederschlägt.¹⁸ Beispielsweise

- hat die in diesem Feld besonders aktive kanadische Regierung eine „*National Broadband Task Force*“ eingesetzt, die die Breitbandverkabelung der Nation zum „neuen nationalen Traum“ erklärt und einen umfänglichen Aktionsplan vorgelegt hat;¹⁹
- verfolgt die EU-Kommission die Zielsetzung eines durch Zugänge höherer Bandbreite schnelleren Internets²⁰ als tragendes Element ihrer *eEurope*-Initiative;
- hat das US-Repräsentantenhaus im Februar 2002 den „*Internet Freedom and Broadband Deployment Act*“ verabschiedet;
- zielt die schwedische „*Small Community Broadband Initiative*“ auf die landesweite Realisierung einer breitbandigen Telekommunikati-

onsinfrastruktur ab, die vor allem durch Investitionen der staatlichen Elektrizitätsgesellschaft *Kraftnät* in kleineren Gemeinden vorangetrieben wird;²¹

- haben eine Reihe asiatischer Staaten – u.a. Malaysia, Singapur und Südkorea – umfassende Aktionsprogramme für die massive Verbreitung breitbandiger Internet-Zugänge ausgearbeitet.²²

Ungeachtet einer Fülle von Differenzen, die sich zwischen diesen Politikansätzen hinsichtlich Ambitioniertheit, staatlicher Interventionstiefe, Regulierungsansätzen und Finanzierungsmodi usw. ausmachen lassen, zielen sie doch sämtlich auf die Lösung eines gemeinsamen Grundproblems ab: Die schnelle Entwicklung von Breitbandnetzwerken als Grundlage des Wachstums netzgestützter Dienstleistungen.

3.3 Technische Optionen

Die Realisierung breitbandiger Teilnehmeranschlüsse im großen Stil ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt weniger ein technisches als ein ökonomisches bzw. (regulierungs-)politisches Problem. Die momentan verfügbaren bzw. in einem mehr oder weniger fortgeschrittenen Entwicklungsstadium befindlichen breitbandigen Anschlusstechnologien lassen sich – neben der Unterscheidung drahtloser und drahtgebundener Varianten – in zwei Kategorien unterteilen: Zum einen in Lösungen, die auf die Erweiterung bereits vorhandener Netze setzen, zum anderen in Optionen zum Aufbau neuer unabhängiger Netze.

Als bereits heute im technischen Sinne leistungsfähigste Option gilt die Diffusion flächendeckender Glasfaser-Anschlussnetze; diese ist jedoch gleichzeitig diejenige, die den höchsten Investitionsaufwand erfordert und insoweit allenfalls langfristig als flächendeckende Lösungsvariante möglich erscheint. Die verschiedenen WLL-Technologien dürften ebenso wie Satellitenfunk – zumindest nach derzeitigem Entwicklungs- und Diskussionsstand – kaum über Nischenfunktionen für begrenzte Marktsegmente hinauskommen. Da die technischen Realisierungschancen

17 EU-Kommission (2002), a.a.O.

18 Vgl. Savage, J. (2001): International Public Programs to provide Broadband Access to the Internet. Studie für die Industry Canada. Siehe auch <http://broadband.gc.ca>

19 Vgl. National Broadband Task Force (2001).

20 Das Internet soll nach der Willenserklärung der EU-Kommission nicht nur „schneller“, sondern auch „billiger“ und „sicherer“ werden; vgl. EU-Kommission (2002), S. 6ff.

21 Vgl. www.regeringen.se/inenglish2000/pdf/summary.pdf

22 Vgl. ITU (2001), S. 4ff. und S. 16

Tab. VIII.1: **Breitbandige Telekommunikations-Anschlusstechnologien**

Erweiterungen vorhandener Netze	Aufbau neuer unabhängiger Netze
• DSL-Technologien („Digital Subscriber Line“) über vorhandene Teilnehmeranschlussleitung mit Kupfer-Doppelader • Kabelmodems an bidirektional ausgebauten Kabel-TV-Netzen • Powerline Communication über Elektrizitätsnetze • Technologien zum Ausbau der GSM-Mobilfunknetze für höhere Datenübertragungsraten (z. B. GPRS)	• WLL-Technologien („Wireless Local Loop“) – z. B. breitbandige Richtfunkübertragungsstrecken • Satellitenfunk • UMTS-Mobilfunknetze • Glasfaser-Anschlussnetze

Quelle: basierend auf WIK 2001, S. 34

cen von *Powerline Communication* momentan als eher unsicher gelten, die unterschiedlichen Ausbauvarianten der GSM-Mobilfunknetze allenfalls Datenübertragungskapazitäten am unteren Ende des Breitband-Spektrums ermöglichen dürften und auch die UMTS-Entwicklung in technischer wie auch in ökonomischer Hinsicht noch nicht als hinreichend stabil eingestuft werden kann, konzentrieren sich die Erwartungen derzeit auf die verbleibenden drahtgebundenen Anschlussalternativen DSL und Kabel-TV-Netze.²³

Zumindest gegenwärtig sowie in kurz- und mittelfristiger Perspektive sind DSL-Anschlüsse und Kabelmodems die den Massenmarkt deutlich dominierenden Lösungen: Von knapp 22 Mio. Breitband-Anschlüssen in den OECD-Staaten (Juni 2001) entfielen rund 48% auf DSL, rund 51% auf Kabelmodems und knapp 1% auf Glasfaseranschlüsse.²⁴

3.4 Die Entwicklung in Deutschland im internationalen Vergleich

Breitbandige Netzzugänge haben in der jüngeren Vergangenheit massive Zuwachsraten ver-

zeichnet: In den OECD-Staaten versiebenfachen sich die entsprechenden Teilnehmeranschlusszahlen in einem Zeitraum von nur einhalb Jahren von 3,1 Mio. Ende 1999 über 14 Mio. Ende 2000 auf die erwähnten knapp 22 Mio. im Juni 2001; im OECD-Durchschnitt nahmen DSL-Anschlüsse in der ersten Jahreshälfte um 68% (EU-Durchschnitt 200%), Anschlüsse via Kabelmodem um 44% (EU-Durchschnitt 41%) zu. Die Breitband-Penetrationsrate (Breitbandanschlüsse je 100 Einwohner) lag im Juni 2001 im OECD-Durchschnitt bei 1,96 (Ende 2000: 1,27); klarer Spitzenreiter im internationalen Vergleich war Korea mit einer Penetrationsrate von 13,91, gefolgt von Kanada (6,22), Schweden (4,52) und den USA (3,24).²⁵

In der OECD-Vergleichsstatistik vom Juni 2001 steht Deutschland mit 780.000 Breitbandanschlüssen und einer Penetrationsrate (Breitbandanschlüsse je 100 Einwohner) von 1,03 noch auf Platz 11 der OECD-Staaten – ein deutlicher Sprung nach vorne, gemessen am fünfzehnten Rang, den Deutschland noch Ende des Jahres 2000 eingenommen hatte. Diese überdurchschnittlich dynamische Entwicklung hat sich zwischenzeitlich fortgesetzt und verstärkt: Im Gesamtjahr 2001 hat sich in Deutschland „die Ausstattung mit DSL-Anschlüssen fast verzehnfacht. ... 1,8 Mio. DSL-Anschlüsse waren Ende 2001 in Deutschland geschaltet“.²⁶ Bei der Diffusion der DSL-Technologie ist Deutschland damit auf internationalen Vergleichsskalen mit

23 Die hier vorgenommene summarische Beurteilung der verschiedenen Technologie-Alternativen stützt sich u.a. auf die ausführlichen Analysen in: Wissenschaftliches Institut für Informationsdienste (WIK) (2001): Entwicklungstrends im Telekommunikationssektor bis 2010. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Bad Honnef, S. 40ff.; BDRC (2001): The Development of Broadband Access Platforms in Europe. Technologies, Services, Markets. Studie im Auftrag der EU-Kommission, London, S. 17 ff.; ITU (2001), S. 6ff.

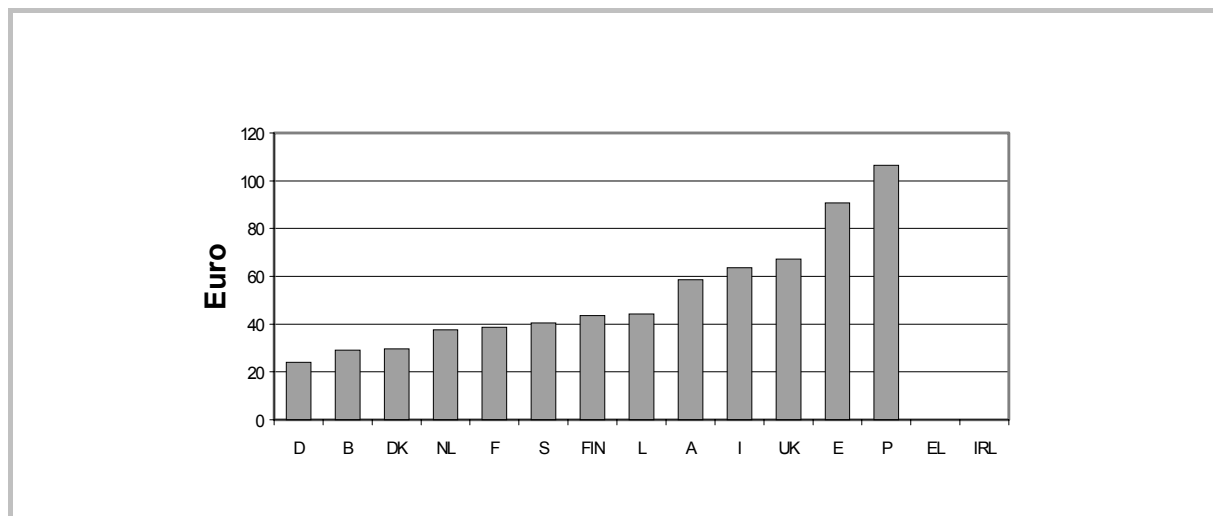
24 Vgl. OECD (2001): a.a.O., S. 5ff. und S. 14

25 OECD (2001): a.a.O., ebd.

26 BITKOM (2002): Wege in die Informationsgesellschaft. Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich, Berlin, S. 6

Abb. VIII.1: **ADSL-Preise in Europa**

(Niedrigste monatliche Kosten bei 1 Megabit/s in Euro ohne MwSt.)



Quelle: EU-Kommission 2002, S. 7

21 DSL-Anschlüssen je 1000 Einwohner (Ende 2001) mit an die Spitze gerückt, von den EU-Mitgliedstaaten liegt allein Schweden mit einem Vergleichswert von 22 noch knapp davor, die USA kommen auf 18 DSL-Anschlüsse je 1000 Einwohner. Nach Auffassung des Branchenverbands BITKOM ist „ein Ende des Wachstums ... nicht abzusehen. Die Schätzungen gehen für das Jahr 2002 etwa von einer Verdopplung der Anschlüsse aus. Bis 2004 rechnet man mit 6,8 Millionen DSL-Anschlüssen in Deutschland“.²⁷

Der wesentliche Treiber für diese rasante Verbreitung von DSL-Anschlüssen in Deutschland liegt in der Investitionspolitik der *Deutschen Telekom AG* (DTAG), die erfolgreich von einer am Produktlebenszyklus orientierten Preisstrategie – mit nicht kostendeckenden Einführungspreisen – flankiert wurde. Dies hat seinen Niederschlag zum einen in einer klaren Dominanz der DTAG auf dem Markt für DSL-Anschlüsse gefunden; die Monopolkommission taxierte deren Marktanteil für Ende 2001 auf nahezu 100%.²⁸ Zum anderen sind die DSL-Preise in Deutschland im internationalen Vergleich ausgesprochen niedrig.²⁹

Anders stellt sich die Situation bei der zweiten momentan dominierenden Breitbandanschlusstechnologie dar, der Kabelmodem-Variante. Hier liegt Deutschland, obwohl es über ein gut ausgebautes Kabelnetz verfügt, das jedoch noch weitestgehend seiner zur Erlangung der Internet-tauglichkeit erforderlichen bidirektionalen Umrüstung harrt, eindeutig im hinteren Teil der internationalen Ranglisten. Ende des Jahres 2001 waren hier nur 86.000 Geräte im Einsatz.³⁰ „Die Verbreitungsrate liegt damit bei 0,2% der deutschen Haushalte. In den USA und den Niederlanden werden bereits Werte von knapp 7% erreicht. Noch handelt es sich damit in Deutschland um eine Nischentechnologie“.³¹

Auch die Ursachen der „underperformance“ Deutschlands in diesem Marktsegment liegen relativ klar zutage: Als langjährige Eigentümerin großer Teile des Kabelnetzes hat die DTAG im wesentlichen aus zwei miteinander verbundenen Erwägungen auf dessen großflächige Modernisierung verzichtet: Einerseits konnte oder wollte sie offensichtlich nicht den Weg der „Selbstkannibalisierung“ gehen, will heißen: Ihren großen Markterfolg im Felde der DSL-

²⁷ BITKOM (2002): a.a.O., ebd.

²⁸ Monopolkommission (2001): Wettbewerbsentwicklung bei Telekommunikation und Post 2001: Unsicherheit und Stillstand. Sondergutachten der Monopolkommission gemäß § 81 Abs. 3 Telekommunikationsgesetz und § Postgesetz, Bonn, S. 51

²⁹ EU-Kommission (2002), a.a.O., S. 7

³⁰ In Summe (DSL-Anschlüsse plus Kabelmodems) kommt Deutschland damit (Ende 2001) auf eine Zahl von knapp 1,9 Mio. breitbandigen Netzzugängen, was einer Penetrationsrate von rund 2,3 Anschlüssen je 100 Einwohnern entspricht.

³¹ BITKOM (2002): a.a.O., S. 9

Anschlusstechnologie durch die kapitalaufwendige Forcierung des Kabelmodems als attraktiver Alternative zur Realisierung breitbandiger Netzzugänge gefährden – eine Haltung, die betriebswirtschaftlich fraglos Sinn macht. Zum anderen hat die 1999 getroffene Entscheidung der DTAG, das Kabelnetz zu regionalisieren und zu veräußern, und die anschließende – und noch immer andauernde (s.u.) – Unsicherheit über die künftigen Eigentumsverhältnisse im stark fragmentierten deutschen Kabelmarkt³² zu einem Attentismus geführt, der Investitionen naturgemäß nicht eben begünstigen konnte. Entsprechend verbinden sich mit der überfälligen Neuordnung der Eigentumsverhältnisse große Hoffnungen auf einen Aufschwung des Kabels zur zweiten, massenhaft erfolgreichen Lösung für breitbandige Netzzugänge auch in Deutschland.³³

Allerdings deuten neuere Prognosen darauf hin, dass sich die Wachstumsraten bei breitbandigen Internetzugängen generell abschwächen könnten: Einer Studie der *Gartner Group* vom Jahresende 2001 zufolge werden im Jahr 2005 noch immer nur 10% aller Haushalte in Frankreich, Deutschland und Großbritannien über entsprechende Netzanschlüsse verfügen. Als Hauptursachen der sich verlangsamenden Entwicklung identifizieren die Marktforscher das Fehlen einer „Killer-Applikation“, die Breitband zu einem „Muss“ werden ließe, sowie die nach wie vor zu hohen Preise: „To achieve widespread adoption, the price of broadband would have to fall from its current level of between 50 and 60 euros per month to less than 30.“³⁴ Ein weiteres retardierendes Moment ist überdies die im Gefolge der krisenhaften Entwicklung des gesamten Telekommunikationssektors³⁵ deutlich zurückgegangene Investitionsfähigkeit und -bereitschaft der Unternehmen, die zumal bei allenfalls mit-

telfristig rentierlichen Entwicklungslinien, wie sie die Breitband-Technologie darstellt, zu erheblichen Verzögerung des Infrastrukturausbaus führen dürfte.

Vor dem Hintergrund dieser sich abzeichnenden allgemeinen Wachstumsabschwächung ist für Deutschland aufgrund zweier Faktoren eine deutliche Verlangsamung der Diffusion breitbandiger Netzzugänge denkbar:

- Die rasante Entwicklung der DSL-Anschlüsse wurde in erster Linie durch eine Preispolitik der DTAG getragen, die ihr den wiederholten Vorwurf eines wettbewerbswidrigen Preisdumpings einbrachte.³⁶ Unter dem Druck der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (RegPT), die Ende des Jahres 2001 ein Entgeltregulierungsverfahren eingeleitet hatte, hat die DTAG im Januar 2002 deutliche Preiserhöhungen für DSL-Anschlüsse angekündigt. So soll beispielsweise das Bereitstellungsentgelt für einen entsprechenden Neuanschluss ab Juli 2002 von 51,57 Euro auf 74,95 Euro und ab Januar 2003 auf 99,95 Euro heraufgesetzt und somit fast verdoppelt werden. Der monatliche T-DSL-Preis wird gleichfalls um mehr als 25% erhöht werden.³⁷ In welchem Ausmaß diese aufgrund regulatorischer Intervention veranlasste Verteuerung die Kundennachfrage beeinträchtigen wird, lässt sich derzeit noch nicht mit zureichender Genauigkeit einschätzen; vieles spricht jedoch dafür, dass dem primär aufgrund der Niedrigpreisstrategie der DTAG zustande gekommenen deutschen Erfolgsmodell DSL zumindest partiell der Boden entzogen werden könnte.
- Gleichzeitig bleibt nach der Untersagung des Verkaufs eines Großteils der DTAG-Kabelnetze an *Liberty Media* durch das Bundeskartellamt³⁸ fraglich, ob und wann die Neuordnung der Eigentumsverhältnisse und die davon erhoffte Initialzündung für die Modernisierung dieser breitbandigen Infrastruktur erfolgen kann. Zweifellos wird sich aufgrund

32 vgl. Hanekop, Heidemarie/Wittke, Volker (2001): Breitbandiger Internetzugang über Kabelnetze – Stand und Entwicklungsperspektiven in Deutschland; in: Kubicek, Herbert u.a.: *Internet@Future. Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 2001*, Heidelberg, S. 160–167.

33 BITKOM (2002): a.a.O., S. 9

34 Gartner G2 (2001): *Broadband: The Revolution's on Hold in Europe just now*, S. 2f. Wie dargestellt, liegen zumindest die DSL-Anschlusspreise in Deutschland unterhalb des von Gartner genannten Niveaus.

35 Schwemmler, M (2001): Entzauberte Telekommunikation; in: *Werden. Jahrbuch für die deutschen Gewerkschaften*, Frankfurt, S. 298–306

36 Vgl. z.B. Monopolkommission (2001), a.a.O., S. 94ff.

37 Angaben nach heise-online-news vom 15.01.2002 (www.heise.de/newsticker/data/axv-15.01.02-000/)

38 Vgl. z.B. die Pressemitteilung des Bundeskartellamtes vom 26.02.2002: „Bundeskartellamt untersagt Zusammenschlussvorhaben Liberty Media/KDG“ unter www.bundeskartellamt.de/26_02_2002.html

dieser wettbewerbspolitischen Entscheidung jedoch „der ... seit Jahren vehement geforderte Ausbau der Kabelnetze ... erneut verzögern. Frühestens 2005 dürfte eine nennenswerte Zahl von Haushalten an die neuen schnellen Leitungen angeklemt werden.“³⁹ Bis dahin wird die Entwicklung des Kabelmodems als Alternative und Ergänzung der DSL-Technologie in Deutschland wohl weitestgehend blockiert bleiben.

3.5 Regulierungsoptionen

Das Beispiel Deutschland, wo staatliche Interventionen – zum einen der RegPT, zum anderen des Bundeskartellamts – die Abschwächung einer bis dato erfolgreichen Diffusionsentwicklung (DSL) bzw. die anhaltende Blockade einer erfolgversprechenden technischen Alternative (Kabelmodems) zur wahrscheinlichen Folge haben dürften, macht das Spannungsfeld zwischen den nicht prinzipiell in harmonischem Einklang stehenden Zielen der Wettbewerbs- bzw. der Investitionsförderung deutlich, in dem Regulierungspolitik sich insbesondere in Phasen des kapitalaufwendigen Aufbaus neuer, kostenaufwendiger Infrastrukturen bewegt.

Zur Förderung des Wettbewerbs am Markt bieten sich vor allem zwei Regulierungsoptionen an, die auch von der OECD favorisiert werden,⁴⁰ nämlich

- Wettbewerb zwischen verschiedenen Infrastrukturen, z. B. DSL versus Kabel;
- Öffnung des Zugangs zu bestehenden dominanten bzw. monopolistischen Netzen, z. B. dem der DTAG, für (neue) Wettbewerber.

Weitere Ansatzpunkte staatlicher Politik sind zum einen direkte öffentliche Investitionen bzw. Subventionen für breitbandige Telekommunikationsinfrastrukturen – ein Weg, der in den letzten Jahren in Schweden nicht ohne Erfolg begangen wurde, der jedoch für den großen Teil zumindest der OECD-Staaten z.T. aufgrund „neoliberaler“ ordnungspolitischer Dispositionen, vor allem aber wegen fehlender staatlicher Finanzmittel, nicht in Frage kommen dürfte. Zum anderen ist die u. a. im deutschen Telekommu-

nikationsgesetz prinzipiell gegebene Möglichkeit zu nennen, durch regulatorische Festlegung entsprechender „Universaldienstverpflichtungen“ Marktakteure zur Sicherstellung einer flächendeckenden Versorgung mit – in diesem Fall breitbandigen – Netzanschlüssen zu veranlassen.

In der deutschen Regulierungspraxis ist derzeit eine klare Präferenz für die zweite der o.g. Optionen, die Öffnung der DTAG-Netze für konkurrierende Anbieter, auszumachen, die Förderung von Infrastrukturwettbewerb scheint demgegenüber von eher nachrangiger Bedeutung zu sein. Dieses Modell hat seine unbestreitbaren Erfolge dort erzielt, wo es um die Neuaufteilung des Marktes auf der Basis einer bereits weitgehend vorhandenen (schmalbandigen) Infrastruktur ging. Der Beweis seiner Tragfähigkeit steht für den Fall noch aus, wenn es gilt, kapitalaufwendige Investitionen in bestehende und alternative (breitbandige) Telekommunikationsnetze zu stimulieren und zugleich flexible, am Produktlebenszyklus orientierte Preispolitiken auch marktbeherrschender Unternehmen zu ermöglichen.

Sollte er nicht erbracht werden können, und die dringend erforderliche rasche Diffusion breitbandiger Netzzugänge durch eine kontraproduktive Regulierungspolitik eher behindert denn gefördert werden, so wäre eine Änderung der Regulierungspraxis und eine Revision des regulatorischen Ordnungsrahmens sicherlich unumgänglich.

4. Königsweg Niedriglohnsektor?

Die Aktivierung von Dienstleistungsbeschäftigung stößt in der Bundesrepublik auf große Schwierigkeiten, da der Industrialismus „als gesellschaftspolitisches Konzept und institutionelles Gefüge der Organisation von Arbeit“⁴¹ verankert ist und einen Strukturwandel zur Dienstleistungsgesellschaft blockiert (vgl. auch Kap. I). Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft keinem universellen Gesetz folgt. Wie die international vergleichende Forschung zeigt,

39 Frankfurter Rundschau vom 27.02.2002

40 OECD (2001), a.a.O., S. 4

41 Baethge, M. (2000): Der unendlich langsame Abschied vom Industrialismus und die Zukunft der Dienstleistungsbeschäftigung, in: WSI Mitteilungen, Heft 3, S. 149–156 (151)

existieren verschiedene Wege in die Dienstleistungsgesellschaft, die durch divergierende politische Weichenstellungen einen unterschiedlichen Verlauf nehmen können. Es lassen sich drei idealtypische Modelle unterscheiden, die auf die nationale Pfadabhängigkeit und historische Variabilität der Dienstleistungsentwicklung aufmerksam machen.⁴²

- das US-amerikanische Modell der Dienstbotengesellschaft,

- das schwedische Modell des öffentlichen Dienstes,
- das bundesrepublikanische Modell der Selbstbedienungsgesellschaft.

Diese Modelle unterscheiden sich hinsichtlich ihrer dominanten Organisationsformen, der Finanzierungsmodalitäten sowie der sozialen Nebenfolgen und Begleiterscheinungen, die sich stark vereinfacht folgendermaßen darstellen lassen:

Tab. VIII.2: **Wege in die Dienstleistungsgesellschaft**

	Organisationsform	Finanzierungsform	Nebenfolgen
USA	Markt	private Einkommen	soziale Polarisierung
Schweden	Staat	Steuern	Bürokratisierung und soziale Kontrolle
Bundesrepublik	Informell	Un(ter)bezahlte (Frauen-)arbeit	Ausgrenzung der Frauen aus dem Arbeitsmarkt

Quelle: Siebel 1997

- Der Arbeitsmarkt in den USA ist durch eine geringe Regulierungsdichte, einen ‚schlanken‘ Wohlfahrtsstaat, eine geringe Steuerprogression und stark ausgeprägte soziale Ungleichheit in der Einkommensverteilung gekennzeichnet. Das Baumol'sche Gesetz der *Kostenkrankheit* aufgrund des Produktivitätsrückstandes zahlreicher konsumnaher und personenbezogener Dienstleistungen wird dadurch umgangen.
- Der schwedische Weg, die Kostenkrankheit zu lindern, besteht hingegen in der staatlichen Organisation der Dienstleistungen. Anders als in der Bundesrepublik werden in Schweden sozialstaatliche Leistungen nicht als Transferzahlungen erbracht, sondern als soziale Infrastruktur von personenbezogenen Dienstleistungen bereitgestellt. Eine hohe Steuerbelastung der Bürgerinnen und Bürger ist Voraussetzung zur Finanzierung

des schwedischen Modells und führt zu einer zunehmenden Bürokratisierung der Dienstleistungsproduktion.

- In der Bundesrepublik schließlich werden konsumnahe und personenbezogene Dienstleistungen zu einem großen Teil informell und in Eigenarbeit erbracht (vgl. auch Kap. I). Dies führt dazu, dass große Teile der Bevölkerung – anders als in den USA und in Schweden – aus dem System der formellen Erwerbsarbeit ausgegrenzt bleiben. Dies gilt vornehmlich für weibliche Beschäftigte, die diese Dienstleistungen unbezahlt und in Eigenarbeit in den privaten Haushalten erbringen. Die Dienstleistungslücke in der Bundesrepublik sowie die im Vergleich zu den USA und Schweden überdurchschnittlich hohe Arbeitslosigkeit ist somit auf die informelle Dienstleistungsproduktion zurückzuführen.⁴³

Als eine mögliche Strategie zu Überwindung der Dienstleistungslücke in der Bundesrepublik

42 Vgl. Siebel, W. (1997): Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft und soziale Ausgrenzung, in: Mit der Sozialberichterstattung zur Innovativen Sozialgemeinde, herausgegeben von der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs), Dortmund, 9–17. Eine ausführliche Darstellung der drei Modelle findet sich in Häußermann, H./Siebel, W. (1995): Dienstleistungsgesellschaften, Frankfurt am Main

43 Freeman, R./Schettkat, R. (2001): Marketization of Production and the US-Europe Employment gap. London School of Economics, vgl. auch: Freeman, R./Schettkat, R. (2000): Low Wage Services: Interpreting the US-German Difference. Working Paper 7611, National Bureau of Economic Research. Cambridge

wird seit einiger Zeit die Einrichtung eines subventionierten Niedriglohnssektors kontrovers debattiert, denn vor allem in den USA – und zu großen Teilen auch in Großbritannien – ist die Ausweitung der Dienstleistungsbeschäftigung auf eine Ausweitung geringqualifizierter und gering entlohnter Dienstleistungen zurückzuführen. Die Anhänger eines Niedriglohnssektors verbinden mit diesem die Hoffnung, geringproduktive Dienstleistungen marktfähiger erbringen und gleichzeitig die Arbeitslosigkeit bekämpfen zu können.⁴⁴ Zahlreiche Stimmen in der Bundesrepublik empfehlen diese Strategie – flankiert durch eine staatliche Lohnsubventionierung – um somit die Nachfrage nach einfachen konsumnahen und persönlichen Dienstleistungen anzukurbeln.

Diese Vorschläge stoßen jedoch bislang auf politischen und gewerkschaftlichen Widerstand. Dennoch sollten sie nicht voreilig zu den Akten gelegt werden, denn in der Tat weist die Bundesrepublik eine ‚Dienstleistungslücke‘ vor allem bei den einfachen konsumnahen Dienstleistungen auf:

„In diesen vor dem internationalen Wettbewerb geschützten Bereichen, in denen lokal erbrachte Dienstleistungen lokal konsumiert werden, fanden 1996 in den USA 41 Prozent der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ihren Arbeitsplatz, in der Schweiz 38 Prozent, in Dänemark 37 Prozent und in den Niederlanden immerhin 34 Prozent. Bei uns dagegen, wo die Beschäftigungsquote in den lokalen Dienstleistungen nur 28 Prozent erreicht, bleibt die beschäftigungspolitische Diskussion trotzdem auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit und auf die Industriearbeit fixiert.“⁴⁵

Die Strategie, die Dienstleistungsbeschäftigung durch die Einrichtung eines Niedriglohnssektors auszuweiten, ist nicht unumstritten. Mit dem Modell der negativen Einkommenssteuer und der Einrichtung eines staatlich garantierten Grundeinkommens ließen sich zwar soziale Härten beim Ausbau eines Niedriglohnsegmentes im Dienstleistungssektor vermeiden. Dennoch ist nicht auszuschließen, dass durch eine zunehmende Lohnspreizung negative ökonomische Effekte induziert werden. Der Arbeitsmarktexperte Gerhard Bosch macht darauf aufmerksam, dass das ‚Beschäftigungswunder‘ in

den USA zudem hohe soziale Kosten verursacht.⁴⁶ Als negative Begleiterscheinungen einer stärkeren Einkommensdifferenzierung und einer zunehmenden Ungleichheit auf den Arbeitsmärkten nennt er:

Die Schwächung der betrieblichen Innovationskräfte durch abnehmende Investitionen in Qualifikation und Innovation: In der Bundesrepublik konnte durch die Kombination von betrieblicher und überbetrieblicher Partizipation eine schnelle und erfolgreiche Generalisierung neuer Formen der Arbeits- und Unternehmensorganisation durchgesetzt werden, die sich in Ländern mit deregulierten Arbeitsmärkten nur sehr langsam durchsetzen konnten. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass Maßnahmen zum betrieblichen Wandel in der Bundesrepublik zwischen den Sozialpartnern ausgehandelt werden. Es lässt sich zeigen, dass Unternehmen stärker in die Qualifikation ihrer Beschäftigten investieren, je länger sie diese zu beschäftigen beabsichtigen. So ist in den USA die Zahl der Geringqualifizierten an innerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen in den letzten Jahren zurückgegangen, während sie in Deutschland weiter angestiegen ist. In deregulierten Arbeitsmärkten investieren die Unternehmen weniger in die Zukunft, und kurzfristiges Denken dominiert.

Eine schwindende soziale Kohäsion durch steigende Kriminalitätsraten und einen zunehmenden Anteil sog. ‚working poor‘: In den USA lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Kriminalität und sinkenden Einkommen nachweisen. Empirische Untersuchungen aus den USA zeigen zum einen, dass das Niveau der Kriminalität mit Arbeitslosigkeit und sozialer Ungleichheit korreliert und zum anderen, dass die größten Erfolgchancen eine kriminelle Karriere zu beenden, in der Aufnahme einer regulären Erwerbstätigkeit liegen. Hierfür gibt es eine einfache Erklärung: „Wenn die Löhne am unteren Ende der Einkommensskala keine Existenzsicherung gewährleisten, wird nach anderen Formen des Lebensunterhaltes gesucht. Aktivitäten in der Schattenwirtschaft werden dann zunehmend attraktiver.“⁴⁷ Diese Zusammenhänge zwischen Kriminalität und Senkung der Einkommen las-

44 Blanke, B./Hilbert, J. (2000): Sozialstaat im Wandel, S. 29

45 Scharpf, F.W. (1998): Die Zukunft der Arbeit im renovierten „Modell Deutschland“, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 6-7/98, S. 447-451 (448)

46 Bosch, G. (1998): *Brauchen wir mehr Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt?* in: WSI Mitteilungen 1/1998, 15-25.

47 Bosch, G. (1998), ebd., S. 23

Rainer Fretschner

sen sich z.B. in den USA nachweisen. Dort gelten vor allem Jugendliche als besonders anfällig für Kriminalität; derzeit stehen rund 7% der

männlichen Erwerbsbevölkerung in den USA in Kontakt mit dem Justizsystem (Gefängnis, Bewährungsstrafen, bedingte Haftentlassungen).

Tab. VIII.3: **Langzeitarbeitslosenquote von Männern korrigiert um Gefängnisinsassen** (1993)

	Langzeitarbeitslosenquote	Quote der Gefängnisinsassen	Angepasste Langzeitarbeitslosenquote
Frankreich	2,9	0,3	3,2
Deutschland	2,4	0,3	2,7
Italien	4,3	0,3	4,6
Großbritannien	5,8	0,3	6,1
USA	1,0	1,8	2,8

Anm.: *Gefängnisinsassen werden zu Arbeitslosen hinzugerechnet

Quelle: Buchele/Christainsen; zitiert nach Bosch 1998

Im Bundesstaat Kalifornien stieg die Zahl der Gefängnisinsassen zwischen 1980 und 1995 von 23.500 auf 126.100 – damit gab Kalifornien 1995 erstmals mehr Geld für Gefängnisse als für *Higher Education* aus. Die Ausgaben des Staates für *Higher Education* sanken von 12,6% in 1980 auf 9,5% in 1995, während die Ausgaben für Gefängnisse im gleichen Zeitraum von 2% auf 9,6% anstiegen. Kriminalität ist im Vergleich zu arbeitsmarktpolitischen Hilfen keine billige Lösung der Arbeitslosigkeit. Die Kosten der Kriminalität werden auf 4% des amerikanischen Bruttosozialproduktes geschätzt. Das entspricht 54.000 Dollar für jeden der fast 5 Mio. Männer im Justizsystem. In den USA werden für Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik hingegen nur 0,55% des Bruttosozialprodukts aufgewendet. Rechnet man die Gefängnisinsassen zu den Arbeitslosenzahlen, dann haben die USA einen vergleichbaren Anteil von Langzeitarbeitslosen wie die Bundesrepublik und andere europäische Staaten – allerdings in gesellschaftlich unerwünschter Weise.

Abnehmende Potentiale für eine Umverteilung der Arbeit: Mit zunehmender Einkommensdifferenzierung nehmen die Spielräume zur Umverteilung der vorhandenen Arbeit ab. Während sich in den Niederlanden zwischen 1980 und 1995 bei gleichbleibendem Volumen an Erwerbsarbeit die Zahl der Arbeitsplätze um 34% erhöhte, betrug der Beschäftigungszuwachs in den USA im gleichen Zeitraum lediglich 25,9%. Das Beschäftigungswachstum in den Niederlanden

lässt sich also eindeutig auf die Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung zurückführen. Im Unterschied zu den Niederlanden stagniert der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in den USA seit 1983. Dies liegt vermutlich daran, dass Vollzeitkräfte in den USA ein höheres Einkommen pro Stunde erwirtschaften als Teilzeitkräfte. Durch eine wachsende Ungleichheit der Einkommen wird sowohl den Gewerkschaften als auch dem Staat der Boden für eine Umverteilung der vorhandenen Arbeit entzogen. Die Beschäftigten reagieren in einer solchen Situation mit einer Ausweitung des Arbeitsangebotes, um damit ihre Einkommen aufzubessern – mit der Folge, dass die Einkommen in den mittleren und unteren Einkommenssegmenten weiter absinken.

Angesichts der nicht auszuschließenden desintegrativen Wirkungen und negativen ökonomischen Effekte einer weitergehenden Einkommensdifferenzierung erscheint es deshalb sinnvoll, gleichzeitig eine Strategie zu verfolgen, die auf Produktivitätssteigerung und Qualifizierung setzt. Diese Strategie bietet sich als Mittelweg zwischen dem US-amerikanischen und dem schwedischen Entwicklungspfad an. Ihre Elemente werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

5. Agenda einer aktivierenden Dienstleistungspolitik

Obwohl die Notwendigkeit einer politischen Gestaltung des Strukturwandels unbestritten ist, steht das Modell des bundesrepublikanischen

Industrialismus einem forcierten Ausbau der Dienstleistungsbeschäftigung bislang im Wege. Eine aktivierende Dienstleistungspolitik ist deshalb gefordert, die Wachstumspotentiale durch Innovationen im Dienstleistungssektor zu erschließen.⁴⁸ Wie die einzelnen Beiträge dieser Studie gezeigt haben, ist der Dienstleistungssektor ein äußerst heterogener Sektor, dessen Entwicklungspotentiale auf vielfältigen Trends und Einflussfaktoren beruhen. Dies hat zur Konsequenz, dass eine aktivierende Dienstleistungspolitik sich nicht auf den gesamten Sektor beziehen kann, sondern sich den jeweiligen Problemlagen und Besonderheiten der einzelnen Branchen anpassen muss. Wenngleich bislang kein ausgearbeitetes Konzept einer aktivierenden Dienstleistungspolitik vorliegt, lassen sich dennoch einige generelle Ansatzpunkte und Leitlinien formulieren.

5.1 Qualifizierungs- und Bildungs-offensive

Mit dem ökonomischen Strukturwandel verändert sich das Qualifikationsprofil der Beschäftigten. Die moderne Dienstleistungsgesellschaft ist aufgrund technologischer Innovationen in stärkerem Maße als die klassische Industriegesellschaft durch kontinuierliche Wandlungsprozesse gekennzeichnet, die sich hauptsächlich in verkürzten Innovations- und Produktlebenszyklen manifestieren. In zahlreichen Dienstleistungssegmenten, aber vor allem in den neuen Tätigkeitsfeldern – Informations- und Kommunikationstechnik, Multimedia-Dienste – stellen sich neue Herausforderungen an die berufliche Bildung:

„Infolge der Flexibilisierung von Arbeit sind eindeutige fach- und berufsspezifische Formen von Tätigkeit und Entlohnung wie auch eingespielte Karrieremuster immer weniger erkennbar. Berufe verlieren nicht unbedingt ihren fachlichen Kern, doch lösen sich die früheren Berufsprofile allmählich auf und wandeln sich zu hybriden Qualifikationsbündeln im Kontext ständiger Weiterbildungsprozesse.“⁴⁹

48 Vgl. hierzu die konzeptionellen Überlegungen für eine moderne Dienstleistungspolitik von Beyer, L./Hilbert, J./Micheel, B. (1998): Ein Plädoyer für Dienstleistungspolitik: Analysen, Strategien und Beispiele für Beschäftigung durch Innovation im Tertiären Sektor, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 21. Jg., Heft 3, S. 230–252

49 Hirsch-Kreinsen, H. (2000): Anmerkungen zum Strukturwandel der Arbeitswelt unter den Bedingungen der Globalisierung, in: Frankfurter Rundschau vom 14.11.2000

Neben breiten fachlichen Qualifikationen gewinnen zunehmend extrafunktionale Kompetenzen an Bedeutung: Selbstorganisationsfähigkeit, Kommunikationstalent, Teamfähigkeit, soziale und emotionale Intelligenz und Kreativität. Für die Beschäftigten resultiert aus dieser Entwicklung ein kontinuierlicher Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf, denn um eine dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen, ist ein formaler Berufsabschluss allein nicht mehr ausreichend. Ein berufsqualifizierender Abschluss

„(...) ist nur noch Voraussetzung, um in eine Berufstätigkeit einzusteigen und durch lebenslanges Lernen sich selbst beschäftigungsfähig zu halten. Durch arbeitsplatznahe und meist informelle Formen der Weiterbildung – Stichwort: Kompetenzentwicklung – versuchen die Betriebe, Beschäftigungsfähigkeit für ihre internen Bedürfnisse zu sichern.“⁵⁰

Gerade die Herausforderung des lebenslangen Lernens macht eine Intensivierung der betrieblichen Weiterbildung unumgänglich, da hier sowohl die Weichen der betrieblichen Innovationsfähigkeit als auch der individuellen Beschäftigungsfähigkeit (*Employability*) gestellt werden.

Im Zentrum einer dienstleistungsorientierten Qualifikations- und Weiterbildungs-offensive muss die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stehen, denn die Entwicklung von Humankapital wird zukünftig auch eine zentrale Stellschraube zur Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen darstellen. Zahlreiche Unternehmen haben diese Entwicklung frühzeitig erkannt und verfolgen Strategien einer aktiven Organisations- und Personalentwicklung, die sich sowohl am Ziel einer Stärkung der Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens als auch an der Förderung der *Employability* der Beschäftigten orientieren. Dies lässt sich jedoch nur im Zusammenspiel von Arbeitnehmern, Unternehmen und Politik bewerkstelligen. Da die Aus- und Weiterbildungseinrichtungen an der Schnittstelle zwischen den Unternehmen und den Beschäftigten angesiedelt sind, müssen sie sich zunehmend als Dienstleister *für beide Seiten* profilieren.

Der neue Stellenwert von Bildung, Qualifizierung und Wissen kommt im Bedeutungszuwachs

50 Heidemann, W. (2001): *Employability*, in Mitbestimmung 6/2001, S. 64

wissensintensiver Dienstleistungen zum Ausdruck. Zu den wissensintensiven Dienstleistungen zählen u.a. Forschung und Entwicklung, Beratung und Finanzierung. Empirische Studien stützen die These vom Bedeutungszuwachs produktionsnaher wissensintensiver Dienstleis-

tungen. So hat sich die Zahl der Beschäftigten zwischen 1980 und 1996 in diesem Bereich annähernd verdoppelt, wenngleich deren Anteil an allen produktionsnahen Dienstleistungen im gleichen Zeitraum nahezu konstant geblieben ist:

Tab. VIII.4: **Entwicklung produktiver und wissensintensiver Dienstleistungen**

	Produktionsnahe DL insgesamt		Wissensintensive Dienstleistungen	
	Beschäftigte*	Anteil an allen Beschäftigten (in %)	Beschäftigte*	Anteil an allen Beschäftigten (in %)
1980	820.084	3,9	455.599	2,2
1985	912.912	4,5	512.030	2,5
1990	1.390.718	5,6	684.647	3,1
1996	1.735.758	7,8	946.907	4,2

Anm.: *sozialversicherungspflichtig Beschäftigte

Quelle: Hild u.a. 1999: 269

Dennoch ist dies nur eine Seite der Medaille, denn wie die zurückliegende Entwicklung in den USA und Großbritannien zeigt, verläuft dort das Wachstum der hochqualifizierten, wissensintensiven Dienstleistungen parallel zum Anstieg geringqualifizierter und entsprechend gering entlohnter Dienste:

„Prognosen aus den USA und Großbritannien zeigen, dass Bedienen, Bewachen, Reinigen, Servieren und Ausheilen in privaten Gesundheit- und Pflegeeinrichtungen ebenso wie Einzelhandel und Gastronomie wesentliche Quellen des Beschäftigungswachstums sind.“⁵¹

5.2 Qualitäts- und Effizienzsteigerungen durch neue Organisations- und Technikeinsatzkonzepte

Eine Studie der Bertelsmann Stiftung und der Medienakademie Köln formuliert folgende Herausforderungen für die Unternehmen der neuen Ökonomie, die jedoch für alle Dienstleistungsunternehmen Geltung beanspruchen können⁵²:

- Es besteht die Notwendigkeit, die technologischen Entwicklungen bewusst zu verfolgen und auf geeignete Einsatzmöglichkeiten zu überprüfen;
- Durch den Einsatz neuer Medien können Effizienzsteigerungen, Kosteneinsparungen und eine kontinuierliche Prozessoptimierung realisiert werden;
- Ziel des Einsatzes neuer Technologien muss es sein, die Wettbewerbsposition der Unternehmen zu sichern. Dies gilt insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, da diese im globalen Wettbewerb und unter dem Druck zunehmender Preis- und Leistungstransparenz vor großen Herausforderungen stehen.

Durch den Einsatz neuer Technologien lassen sich zahlreiche Dienstleistungen wesentlich produktiver gestalten. Im Zusammenspiel mit neuen Organisationskonzepten (flache Hierarchien, Gruppenarbeit, virtuelle Teams) lassen sich neue kundenorientierte Dienstleistungspakete schnüren, die Effizienz und Qualität der angebotenen Dienstleistungen erhöhen. In der Gesundheitswirtschaft entwickeln sich integrierte Versorgungskonzepte, im Handel setzen sich mit neuen Formen des *electronic-commerce* und des *mobile E-Commerce* neue Service-Konzepte durch, und in der öffentlichen Verwaltung bieten die Neuen

51 Thompson, P. (2000): Paradigmenwechsel oder wechselnde Paradigmen? Was ist so neu an der neuen Arbeitswelt? in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 25, Heft 6, S. 6-23

52 Bertelsmann Stiftung/Medienakademie Köln GmbH (2000): FIT für die New Economy? Die Bedeutung des Faktors Aus- und Weiterbildung für eine erfolgreiche Transformation der *Old Economy* in Richtung E-Business und E-Commerce, Hannover

Medien eine Möglichkeit zur serviceorientierten Gestaltung der Schnittstellen zwischen Verwaltung und Bürgern.

In Dienstleistungsunternehmen kann darüber hinaus der intelligente Technikeinsatz in Kombination mit neuen Organisationskonzepten, der Einsatz materieller Speichermedien oder die Kooperation mit unterschiedlichen Akteuren Rationalisierungsspielräume freilegen, die vor allen Dingen auch konsumnahe Dienstleistungen aus der Beschränkung des uno-actu-Prinzips befreien können. Die gewonnenen Produktivitätsspielräume eröffnen zahlreichen Dienstleistungen nicht nur die Möglichkeit, sie in großer Zahl produzieren zu können, sondern auch zu einem Exportgut werden zu lassen. Dienstleistungen werden auf diese Weise preiswerter und qualitativ hochwertiger – und schaffen dadurch neue Märkte, die mit den Angeboten im informellen Sektor konkurrieren können.

Der Einsatz neuer Medien und neue Organisationskonzepte sind auch im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit von Industrie und Dienstleistungssektor von herausragender Bedeutung. Vor allem die ökonomischen Wirkungen, die mit dem Zusammenwachsen von Industrie und Dienstleistungssektor verbunden sind, gelten als vielversprechend. Für die Unternehmen schafft die Entwicklung zusätzliche Absatzpotentiale, Produktions-, Kosten- und Wettbewerbsvorteile. Sie trägt damit zu einer Erhöhung der Wertschöpfung, einer positiven Produktivitätsentwicklung in den Industrie- und Dienstleistungsbranchen, zur Ausweitung der Preiserhöhungsspielräume und damit zur Sicherung von Arbeitsplätzen bei. Vor allem produktionsnahe Dienstleistungen unterstützen den Diffusionsprozess neuer Technologien, die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie die Neugestaltung von Wertschöpfungsprozessen. Sie fördern damit die Entwicklung intelligenter Produkte, die entsprechend den heutigen Bedingungen des Marktes in Bezug zu den Kundenwünschen extrem anpassungsfähig und die entlang des gesamten Produktlebenszyklus und der gesamten Wertschöpfungskette in ein umfassendes Qualitätsmanagement eingebunden sein müssen. Nur kreative, d. h. anpassungsfähige und flexible Unternehmen, die den Technikeinsatz und die Organisation ihres Produktionsprozesses immer

wieder neu vor den sich abzeichnenden Herausforderungen des Marktes reorganisieren, werden in Zukunft in der Lage sein, solche intelligenten Produkte zu liefern.

5.3 Förderung von Vernetzung und Kooperation

Innovationen im Dienstleistungssektor dürfen sich nicht auf innerbetriebliche Fragestellungen beschränken – auch die überbetriebliche Kooperation und Zusammenarbeit ist eine Voraussetzung für die kundenorientierte Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen. Eine ausgeprägte überbetriebliche Komponente liegt in der Möglichkeit des Lernens von guten Lösungen (*Benchmarking*). Während im industriellen Sektor mit neuen Management- und Organisationskonzepten deutliche Effizienz- und Qualitätssteigerungen realisiert werden konnten, haben sich entsprechend systematische Ansätze im Dienstleistungssektor noch nicht flächendeckend durchsetzen können. Mit dem Projekt „Benchmarking in der Gesundheitswirtschaft“ werden nun auch im Bereich der sozialen Dienstleistungen neue Wege beschritten, die auch für andere Dienstleistungsbereiche eine Schrittmacherfunktion ausüben können.

Als ein empirisch zu beobachtender Trend lässt sich in diesem Kontext die Verschmelzung von Produkten und Dienstleistungen zu kunden-spezifischen Problemlösungspaketen anführen. In diesen Dienstleistungsbündeln lässt sich eine trennscharfe Differenzierung von materiellen Produkten und immateriellen Dienstleistungen, von Produktinnovationen und Prozessinnovationen nicht vornehmen. Die Initiative „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sieht auch am Industriestandort Deutschland verstärkte Bemühungen, das synergetische Potential von Produkten und Dienstleistungen durch deren Hybridisierung auszuschöpfen.

Wie im Kapitel zur Gesundheits- und Sozialwirtschaft gezeigt wurde, lassen sich neue, kundenorientierte Angebote vor allem durch Brückenschläge von den Kernsektoren der Gesundheitsversorgung zu den Randbereichen und Nachbarbranchen der Gesundheitswirtschaft entwickeln. Die Erfahrungen aus diesem Bereich lassen sich durchaus verallgemeinern: Eine ak-

tivierende Dienstleistungspolitik muss sich am Ziel der Vernetzung und Kooperation der verschiedenen Leistungsanbieter orientieren:

„In Anbetracht eines raschen Innovationstempos, hohen Innovationsrisiken und einer hohen Komplexität des Innovationsgeschehens können viele Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit nur noch in Kooperation mit anderen Unternehmen sowie mit Forschungseinrichtungen sichern und sind auf vielfältige Innovationsanstöße aus ihrem Umfeld angewiesen.“⁵³

5.4 Förderung der Frauenerwerbstätigkeit

Der weitere Ausbau personenbezogener und konsumnaher Dienstleistungen wird nur durch eine Ausweitung der Frauenerwerbstätigkeit möglich sein:

„Wenn Frauen auf den Arbeitsmarkt gehen, werden Dienstleistungen, die zuvor zu Hause unentgeltlich bereit gestellt wurden (z.B. Kindererziehung, Pflege, Kochen und Putzen) auf dem Markt nachgefragt. Der Schlüssel zur Entwicklung bezahlter sozialer und persönlicher Dienstleistungen liegt also in der Transformation von unbezahlter in bezahlte Arbeit, im Outsourcing von Haushaltstätigkeiten. (...) Die Beschäftigungsquote der Frauen liegt in der Bundesrepublik in Vollzeitäquivalenten gemessen bei nur 43,4% und damit im Vergleich zu Dänemark mit 60,3% oder Schweden mit 56,2% relativ niedrig, was ein Erklärungsfaktor für die geringe Dynamik bei den sozialen und persönlichen Dienstleistungen ist.“⁵⁴

Die geringe Frauenerwerbsquote in der Bundesrepublik hat unterschiedliche Ursachen, die in ihrem Zusammenwirken das traditionelle Modell des männlichen Alleinverdieners in Familien mit Kindern privilegieren und einem Ausbau der personenbezogenen und haushaltsnahen Dienstleistungen im Wege stehen. Eine Ausweitung der Dienstleistungsbeschäftigung setzt entsprechende Anreizstrukturen für Frauen voraus, damit diese den Weg in das formelle Erwerbssystem einschlagen. Eine aktivierende Dienstleistungspolitik muss deshalb auch an den institutionellen Rahmenbedingungen ansetzen. Besonders in den Branchen der Neuen Ökonomie wirken die institutionellen Rahmenbedin-

gungen hemmend auf die Frauenerwerbstätigkeit:

„Die neuen IuK-Technologien verändern die Arbeits- und Lebenswelt in vielfältiger Weise. Die Beschäftigten müssen sich auf veränderte Arbeitsmarktchancen, Arbeitsbedingungen und Qualifikationsanforderungen einstellen. Frauen starten in diesen Prozess in vielen Fällen von anderen Ausgangspositionen als Männer. Als prägende Merkmale sind vor allem zu nennen: Stellung im Erwerbsleben, Qualifizierungschancen, Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen sowie die gesellschaftlichen Rollenzuschreibungen.“⁵⁵

Zu den institutionellen Hemmnissen einer stärkeren Erwerbsbeteiligung von Frauen zählen:

- ein Einkommensteuersystem, das durch hohe Grenzsteuersätze keine positiven Anreize zur Erwerbsbeteiligung der zweiten Person bietet (Stichwort: ‚Ehegattensplitting‘)
- eine geschlechtsspezifische Segmentierung des Arbeitsmarktes mit Lohnstrukturen, die weiblichen Beschäftigten überwiegend Positionen mit geringen Einkommens- und Karrierechancen zuweist;
- ein Sozialleistungssystem, das stärker auf Einkommensunterstützung als auf die direkte Bereitstellung von Diensten ausgerichtet ist;
- ein soziales Sicherungssystem, das geringfügig Beschäftigten und Arbeitnehmerinnen in Teilzeitbeschäftigung keine ausreichende soziale Sicherung gewährleisten kann;
- eine Familienpolitik, die auf der unbezahlten Beurlaubung von Frauen zur Kindererziehung beruht;
- eine bislang unzureichende Infrastruktur für Kinderbetreuung, die den Frauen eine problemlose Rückkehr ins Erwerbsleben während der Kindererziehung erschwert⁵⁶.

5.5 Reform des Sozialstaates und der betrieblichen Mitbestimmung

Mit dem Wandel der Beschäftigungsformen entstehen neuen Herausforderungen an die sozia-

53 Lehner, F./Nordhause-Janz, J. (1998): Beschäftigung durch Innovation: Strategische Optionen im globalen Strukturwandel, in: Lehner F. u.a. (Hg.): Beschäftigung durch Innovation: Eine Literaturstudie, München und Mering, S. 59-97 (75f.)

54 Bosch, G./Wagner, A. (2000): Dienstleistungsbeschäftigung in Europa – Ein Ländervergleich, in: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1999/2000, Gelsenkirchen, S. 82-103 (98)

55 Fuzinski, A. u.a. (1997): Herausforderung Informationsgesellschaft: Auswirkungen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Beschäftigungssituation von Frauen, Düsseldorf, S. 7

56 Vgl. hierzu ausführlich Rubery, J. (1998): Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und die Zukunft der Arbeit, in: Bosch, G. (Hg.): Zukunft der Erwerbsarbeit: Strategien für Arbeit und Umwelt, Frankfurt/New York, S. 271-299

len Sicherungssysteme, die sich bislang an der industriegesellschaftlichen Normalerwerbsbiographie orientieren. Mit steigenden Flexibilitätsanforderungen und der schleichenden Erosion des Normalarbeitsverhältnisses werden jedoch Anpassungen im sozialen Sicherungssystem unumgänglich. Eine Reform der sozialen Sicherungssysteme müsste an der Finanzierung ansetzen, denn eine weitere Abgabenbelastung der ohnehin abnehmenden Zahl regulärer Arbeitsverhältnisse ist kaum möglich. Denkbar wäre ein Übergang vom deutschen Modell einer (selektiven) Versicherungspflicht abhängig Beschäftigter zum schweizerischen Modell einer (universellen) Pflichtversicherung für alle Einwohnerinnen und Einwohner. Das schweizerische Modell macht keine Unterschiede zwischen Einkommen aus abhängiger und selbständiger Arbeit und bezieht auch die Einkommen aus Kapitalanlagen in die sozialen Sicherungssysteme ein. Gleichzeitig könnten auch jene Beschäftigten in die sozialen Sicherungssysteme integriert werden, die nicht der industriegesellschaftlichen Norm des vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers entsprechen. Dies setzt eine entsprechend flexible Ausgestaltung der sozialen Sicherungssysteme (Stichwort: *Flexicurity*) voraus – um auch in Zeiten der Nichterwerbstätigkeit, der Teilzeitarbeit, der (Schein-) Selbständigkeit und der geringfügigen Beschäftigung einen ausreichenden Schutz gewährleisten zu können.

In diesem Zusammenhang müssen auch neue Formen der Mitbestimmung diskutiert werden; insbesondere in Dienstleistungsbetrieben sind neue Modelle erforderlich und eine verstärktes Engagement erforderlich. Die Mitbestimmungsforschung hat sich lange Zeit fast ausschließlich den Partizipationsformen und -möglichkeiten in industriellen Großbetrieben gewidmet, während die „kleinen Diener“, die klein- und mittelbetrieblich strukturierten Unternehmen des Dienstleistungssektors nur am Rande thematisiert wurden.⁵⁷ In den Unternehmen des Dienstleistungssektors und der neuen Ökonomie entwickeln sich überwiegend direkte Formen der Partizipation. Daneben gewinnen zunehmend auch formelle Formen der Interessenvertretung

an Bedeutung, sowohl auf Unternehmens- als auch auf Verbandsebene (vgl. hierzu Kap. VII).

Neben die klassischen Aufgaben gewerkschaftlicher Interessenvertretung treten neue Aufgaben, die den Dienstleistungscharakter der Gewerkschaften hervorheben: *Interessenvertretung und Mitbestimmung als Dienstleistung*. Der Aufgabenzuschnitt der Gewerkschaften erweitert sich um Qualifizierungs- und Beratungsleistungen für Mitglieder und Unternehmen. Die Zielorientierung der Gewerkschaften darf sich dabei nicht auf die Interessenvertretung für die Beschäftigten beschränken, vielmehr müssen die Gewerkschaften in weitaus stärkerem Maße als bisher die Interessen der Arbeitslosen berücksichtigen und durch geeignete Maßnahmen den Beschäftigungsausbau im Dienstleistungssektor unterstützen.

6. Fazit

Die Beiträge dieser Studie haben gezeigt, dass der Dienstleistungssektor ein äußerst heterogenes Beschäftigungsfeld darstellt. Eine Dienstleistungspolitik muss vor diesem Hintergrund eine differenzierte und den jeweiligen Gestaltungsfeldern angemessene Strategie verfolgen, um dort Wachstum und Beschäftigung zu unterstützen. Aufgabe der Dienstleistungspolitik muss es in diesem Zusammenhag sein, die industrialistisch geprägten Institutionen und Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes zu reformieren. Dienstleistungspolitik kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie die politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen im Blick behält; es empfiehlt sich deshalb, dezentrale Strategien zu verfolgen, um den unterschiedlichen regionalen Schwerpunkten Rechnung zu tragen.

Gleichsam als zweite Säule einer Dienstleistungspolitik muss die Aktivierung innovationswilliger und innovationsfähiger Akteure aus dem Dienstleistungssektor selbst erfolgen. Hier besteht derzeit gleichfalls großer Handlungsbedarf, denn die Chance, die sich aus der Vernetzung und Kooperation verschiedener Leistungsanbieter ergeben, werden bislang nicht ausgeschöpft. Die Erfahrungen aus der Gesundheitswirtschaft, der Seniorenwirtschaft oder der Freizeitwirtschaft zeigen jedoch, dass die Nachfrage nach entsprechenden Leistungen durchaus

⁵⁷ Vgl. hierzu Hilbert, J./Sperling, H.J./Fretschner, R. (1999): Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben, in: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft*, 3. Aufl., München und Mering, S. 257–272

Rainer Fretschner

vorhanden ist, aber eine kundenspezifische Verknüpfung verschiedener Komponenten zu einem ganzheitlichen Problemlösungspaket eine Voraussetzung zur Mobilisierung zusätzlicher privater Mittel darstellt. Eine Aktivierung der innovativen Potentiale des Dienstleistungssektors in Kombination mit Strategien zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung der Dienstleistungsproduktion kann dann als Alternative zur

Niedriglohnstrategie nach US-amerikanischem Vorbild dienen.

Wenn die Akteure der Strukturpolitik die Chancen der Dienstleistungswirtschaft erkennen und die klassische Industriepolitik durch Maßnahmen einer aktivierenden Dienstleistungspolitik ergänzen, besteht die Möglichkeit, dass der Igel und der Hase gemeinsam ihr Ziel erreichen.

AUTOREN UND HERAUSGEBER

Eva Bertram ist als Referentin beim Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (MASQT) des Landes NRW tätig.

Rainer Fretschner ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Dienstleistungssysteme im Institut Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen und am Lehrstuhl für Sozialpsychologie an der Ruhr-Universität Bochum.

Dr. Anja Hartmann ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Allgemeine Soziologie, Arbeits- und Wirtschaftssoziologie an der Ruhr-Universität Bochum.

Dr. Josef Hilbert ist Leiter der Abteilung Dienstleistungssysteme am Institut Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen.

Michael R. Hübner und **Anja Sophia Middendorf** sind als Sozialwissenschaftler bei *Bandemer&Partner Consulting* (BPC) in Gelsenkirchen tätig.

Hans Mathieu ist Referent in der Stabsabteilung der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Claudia Niewerth ist Sozialwissenschaftlerin und Gesellschafterin der *Helex Agentur & Organisationsberatung* in Dortmund.

Frank Schulte ist als Sozialwissenschaftler im Institut für Stadtentwicklung und Wohnungswesen (InWIS) sowie an der Ruhr-Universität Bochum im Projekt zur Gründungsförderung „Go Spring!“ tätig.