

**Dienstleistungen -
Neue Chancen für Wirtschaft und Gesellschaft**

3. Berliner Symposium zur Zukunft
der Industriegesellschaft

im Auftrage des Senators für Wirtschaft und Arbeit, Berlin

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin (DIW)

Redaktion: Elke Holst, Brigitte Preißl und Peter Ring



INHALT

Seite

Vorwort 7

Einführung
Hans-Jürgen Krupp, Hamburg 9

Industrie und Dienstleistungen

**Perspektiven des Dienstleistungssektors
in der Bundesrepublik Deutschland**
Horst Albach, Berlin (West) 17

Services and the New Industrial Economy
Ian Miles, Brighton 49

Zukunftsorientierte Dienste: Fallbeispiele aus Unternehmen

Zeitarbeit als innovative Dienstleistung
Werner Then, Eschborn 69

Produktionslager als Dienstleistung
Hasso Hölterling, Frankfurt am Main 75

Mit neuen Ideen erfolgreich im Paketversand
Ralf Schreckling, Eschborn 87

Information und Kommunikation - Neue Dienstleistungen für Unternehmen

Einführung
Jaap H. Engel, Amsterdam 93

**Kommunikationssysteme zur Verbesserung
der Transportdienstleistung**
Detthold Aden, Düsseldorf 97

Mehrwertdienste als neue Dienstleistungen für die Unternehmen
Jürgen Müller, Berlin (West) 105

**Zur Förderung des Einsatzes von Informations- und
Kommunikationsdiensten in den Unternehmen**
Brigitte Hennemann, Köln 113

Information and Communication: Employment Opportunities
Jeffery J. Wheatley, London 117

**Zusammenfassung und Diskussionsergebnisse zur Themengruppe
Information und Kommunikation**
Jaap H. Engel, Amsterdam 127

	<u>Seite</u>
Forschung und Entwicklung - Ein Feld für Kooperation	
Einführung <i>Günter Spur, Berlin (West)</i>	131
Vermittlung von technologischer Zusammenarbeit: Die Erfahrungen des Ostbayerischen Technologie-Transfer-Instituts <i>Thomas Brennauer, Regensburg</i>	135
Towards Successful Cooperation in Research and Development <i>Peter Jennergren, Stockholm</i>	139
Erfolgreiche Forschungskoooperation zwischen Industrieunternehmen <i>Helmut Lohr, Stuttgart</i>	149
Technologie-Transfer-Institute: Bindeglieder zwischen Unternehmen und Forschung <i>Jürgen Schulz-Harder, Eschenbach</i>	153
A New Framework for Science and Technology in the USSR <i>Valentin M. Usoskin, Moskau</i>	157
Zusammenfassung und Diskussionsergebnisse zur Themengruppe Forschung und Entwicklung <i>Günter Spur, Berlin (West)</i>	161
Management, Beratung und Qualifizierung	
Einführung <i>Arnold Picot, München</i>	167
Entwicklungstendenzen des Marktes für Unternehmensberatung <i>Andreas Hoff, Berlin (West)</i>	171
Perestroika - Neue Chancen für Beratungsdienstleistungen in der Sowjetunion <i>Wladimir Korowkin, Moskau</i>	181
Die "Produktion von Bildung" als permanente Aufgabe betrieblicher Qualifizierung <i>Helga Thomas, Berlin (West)</i>	187
Zusammenfassung und Diskussionsergebnisse zur Themengruppe Management, Beratung und Qualifizierung <i>Arnold Picot, München</i>	191

	<u>Seite</u>
Finanzdienstleistungen	
- Neue Dienste und neue Märkte	
Einführung	
<i>Johann Heinrich von Stein, Stuttgart</i>	197
The Four Pillars Strategy: Social Consequences and Opportunities of the New Service Economy	
<i>Orio Giarini, Genf</i>	199
Trends in Venture Capital, Leveraged Buyouts and Management Buyouts in the 1990s	
<i>Harald Joachim von der Goltz, Boston</i>	203
Probleme und Chancen von Management-Buyouts	
<i>Wilfried Otto, Kassel-Calden</i>	207
Eastern Europe as a Perspective Market for Financial Services	
<i>Jozef Soldaczuk, Warsaw</i>	211
Zusammenfassung und Diskussionsergebnisse zur Themengruppe Finanzdienstleistungen	
<i>Johann Heinrich von Stein, Stuttgart</i>	221
Bildung, Kultur, Gesundheit	
- Dienste für mehr Lebensqualität	
Einführung	
<i>Christian Uhlig, Bochum</i>	227
Arbeitslosigkeit und Humandienste	
<i>Hermann Glaser, Nürnberg</i>	231
The Future of Tourism: Obstacles and Trends	
<i>Krzystof Gerula, Warsaw</i>	239
Konzertveranstaltungen: Dienstleistung für mündige Bürger	
<i>Fritz Rau, Bad Homburg</i>	241
Bildung und Kultur - Aufgaben menschengerechter Stadtpolitik	
<i>Herbert Schmalstieg, Hannover</i>	247
Film - Luxus oder Lebensmittel?	
<i>Regina Ziegler, Berlin (West)</i>	253
Zusammenfassung und Diskussionsergebnisse zur Themengruppe Bildung, Kultur, Gesundheit	
<i>Christian Uhlig, Bochum</i>	259

	<u>Seite</u>
Dienstleistungen und europäischer Binnenmarkt	
Challenges of a European Market for Services <i>Jean Paul Nerriere, Paris</i>	263
Der europäische Binnenmarkt und die Informationsgesellschaft <i>Cornelis Jansen van Rosendaal, Luxemburg</i>	269
Insurances and the Freedom of Services in a European Market <i>David Ean Coleridge, London</i>	277
Dienstleistungen und Ost-West-Handel	
Datenbankkooperationen, ein neues Feld für Dienstleistungsaustausch zwischen Ost und West <i>Jörg Becker, Frankfurt am Main</i>	283
Dienstleistungen im Konsumgüterbereich <i>Franz Josef Dazert, Kornwestheim</i>	293
Dienstleistungshandel zwischen Ost und West - eine Herausforderung für Wissenschaft, Wirtschaft und Politik <i>Günter Nötzold, Leipzig</i>	297
East-West Trade in Services: The Background in East European Economies <i>John K. Thompson, Paris</i>	303
Mehr Beschäftigung durch Dienstleistungen	
Beschäftigung im Dienstleistungssektor aus der Sicht der Arbeitnehmer <i>Siegfried Bleicher, Frankfurt am Main</i>	325
"Learning to Love the Service Sector" <i>Harry L. Freemann, Washington</i>	329
Trade in Services - a British View <i>David P. Thomson, London</i>	337
Schlußwort <i>Elmar Pieroth, Berlin (West)</i>	341
Über die Autoren	347

Zusammenfassung und Diskussionsergebnisse zur Themengruppe Management, Beratung und Qualifizierung

Professor Dr. Arnold Picot

I. Perspektiven der Unternehmensberatung

Es wird vermutet, daß in Zukunft eine weiterhin steigende Nachfrage der Unternehmen nach externen Dienstleistungen, insbesondere auch nach Unternehmensberatungsleistungen zu erwarten sein wird. Die Gründe dafür sind bereits in der Eröffnungssitzung eingehend dargestellt worden.

So erfreulich diese Prognose für die Branche der Unternehmensberatung ist, so wenig spürbar sind die direkten Beschäftigungseffekte; in der Bundesrepublik Deutschland sind lediglich 50.000 Menschen in der Unternehmensberatung direkt tätig, so daß eine Steigerung der Nachfrage nach solchen Leistungen unmittelbar keine volkswirtschaftlich spürbaren Beschäftigungserhöhungen nach sich ziehen dürfte.

Allerdings werden die indirekten Beschäftigungseffekte einer qualifizierten Unternehmensberatung sehr positiv eingeschätzt. Unternehmensberatung kann verstanden werden als eine Dienstleistung, die der Stärkung von Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Wirtschaft dient. Wegen der immer wieder auftretenden Widerstände gegenüber Neuerungen sowie der mangelnden Erkenntnisfähigkeit etablierter Unternehmen ist der Unternehmensberater ein Geburtshelfer und ein Begleiter beim Erkennen und bei der Verwirklichung von Neuerungen. Darin könnte seine eigentliche volkswirtschaftliche Aufgabe liegen. Diese Überlegungen gipfeln in der Vermutung, daß die Akzeptanz von Unternehmensberatung als ein Maß für die Innovationsfähigkeit einer Wirtschaft und damit für ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit in einer dynamischen Welt angesehen werden kann.

Wegen der immer komplexer werdenden Aufgabenstellungen der Unternehmensberatung und wegen des permanenten Wandels ist eine engere Verzahnung zwischen Wissenschaft und Unternehmensberatung notwendig. Einerseits gibt es Gebiete, in denen die Praxis der Unternehmensberatung dem Erkenntnisstand der Wissenschaft vorausleitet; andererseits bedarf die Unternehmensberatung angesichts der zunehmenden Komplexität und Veränderlichkeit der Problemstellungen verstärkt einer systematischen, fachlich soliden Fundierung.

Kleine Unternehmensberatungsfirmen werden sich in der Zukunft nur dann halten können, wenn sie hochspezialisierte Nischen bedienen, für die in den großen Unternehmensberatungen nicht genügend Aufmerksamkeit zu entwickeln ist. Mittlere und große Unternehmensberatungsgesellschaften dürften insbesondere im Bereich der universellen Beratungsleistungen den Markt beherrschen, vor allem auch wegen der gesteigerten Problemvielfalt und Problemtiefe, aber auch wegen der Größe vieler Klienten, die Kleinpraxen kaum fachlich und personell bewältigen können.

Unternehmensberatung verlangt ein spezifisches Qualifikationsprofil, dessen umfassende Erfüllung für die Leistungstärke dieser Branche immer wichtiger

wird, nämlich die Vereinigung von Fachwissen, Vermittlungswissen und der Fähigkeit zur Konsensbildung.

Unternehmensberatung wird darüber hinaus zunehmend in längerfristige Kooperationen mit internen Fachleuten und Beratungsteams der Klienten eintreten müssen, um unternehmensspezifische Probleme kompetent zu bewältigen.

II. Qualifizierung

Es sind im wesentlichen drei Triebkräfte, die den Bedarf an Weiterbildung und Qualifizierung in der Zukunft erheblich steigen lassen:

- Neue Technologien. Sie stellen sowohl im Bereich der Produktion als auch im Bereich der Vermarktung und Anwendung an die Beschäftigten immer höhere, zum Teil neuartige Anforderungen, etwa im Hinblick auf Abstraktionsvermögen, Fähigkeit zur Symbolverarbeitung, systemisches Denken, Kommunikationsfähigkeit. Damit haben geringer Qualifizierte immer weniger Beschäftigungschancen.
- Demographische Entwicklung. In Europa tendiert die Bevölkerungspyramide immer stärker dazu, "auf den Kopf" gestellt zu werden. Deswegen gibt es schrumpfende Personalreserven, und bei Auftreten neuer Anforderungen kann in geringerem Ausmaß als früher auf junge Kräfte zurückgegriffen werden. Deshalb wird es notwendig werden, ältere und nicht so leicht qualifizierbare Beschäftigte (und auch Unbeschäftigte) für die neuen Anforderungen zu qualifizieren.
- EG-Integration. Aus der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit in Europa - aber auch weltweit - stellen sich neue Anforderungen im Hinblick auf interkulturelle Kenntnisse und geschäftliche Gepflogenheiten, zugleich verschärft sich der Wettbewerb. Auch hieraus erwachsen zusätzliche Anforderungen an die Beschäftigten.

Das formale Schul- und Bildungssystem wäre - auch wenn es sich rasch umgestalten könnte - überfordert, wollte es alle genannten neuen Anforderungen abfangen.

Deshalb ist zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit die Weiterbildung als eine hochrangige strategische Unternehmensaufgabe einzustufen, wenn die europäischen Unternehmen an den Märkten der Zukunft teilhaben wollen. Es erscheint als fraglich, ob dies überall bereits mit ausreichender Priorität erkannt wurde. Weiterbildung kann dabei sowohl intern als auch extern sowie "on the job" und "off the job" erfolgen.

Besonders interessant könnte es sein, den Produktionsprozeß so zu gestalten (zum Beispiel durch teilautonome Gruppen), daß Produktion und Lernen Hand in Hand gehen. Hierzu wären allerdings zusätzliche Personaleinstellungen erforderlich, um die notwendige Zeit für Qualifizierung im Produktionsprozeß zu ermöglichen. Darüber hinaus werden selbstverständlich alle anderen Formen der Weiterbildung intensiviert werden müssen, wobei es insbesondere auch auf neue Formen der Didaktik ankommt, um die weniger Qualifizierten auch erreichen zu können.

Das Qualifizierungsproblem ist als ein "Massenproblem" einzustufen, dessen volkswirtschaftliche wie auch unternehmerische Bedeutung kaum hoch genug eingeschätzt werden kann; es besteht jedoch die Sorge, ob daraus tatsächlich rasch genug die erforderlichen Konsequenzen gezogen werden. In jedem Fall besteht in diesem Sektor ein erheblicher Handlungsbedarf und damit ein großes Chancenpotential für Dienstleistungen.

III. Beratungssituation in der Sowjetunion im Gefolge von Perestroika

Der Umbau der sowjetischen Wirtschaft verlangt mehr dezentrale Verantwortung der Unternehmen im Sinne eines unmittelbaren Marktzugangs sowie einer eigenständigen Gewinnorientierung. Dazu ist sehr viel mehr interne und externe Beratung nötig, als es bisher in der Sowjetunion der Fall war. Diese Beratung muß sich richten:

- auf die Steuerung der Produktion (insbesondere Bestimmung der notwendigen quantitativen und qualitativen Personalausstattung, Entwicklung von Logistiksystemen, Programmplanung),
- auf die Erforschung von Beschaffungs- und Absatzmärkten im In- und Ausland.

Die bisher bestehenden externen Beratungsinstitutionen (staatliche Labors und Institute) werden als wenig leistungs- und entwicklungsfähig eingestuft (geringe Flexibilität, wenig Initiative, mangelnde materielle Interessiertheit am Ergebnis).

Interne Beratungskapazitäten bestehen in sowjetischen Unternehmen bisher so gut wie gar nicht, weil die überkommene Zentralverwaltungswirtschaft den Betrieben den gesamten Planungs- und Koordinationsbereich abgenommen hat.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich ein sehr großer Bedarf an flexiblen, auf die betrieblichen Verhältnisse abgestimmten, aber auch an grundsätzlichen, allgemeinqualifizierenden Beratungsleistungen. Diesem hohen Bedarf stehen nur sehr unzureichend entwickelte Beratungskapazitäten gegenüber.

Das Genossenschaftsgesetz von 1987 bietet eine Grundlage für die Gründung selbständiger (staatsunabhängiger) Beratungsunternehmen. Erste Gründungen sind derzeit im Gange, allerdings herrschen noch erheblicher Kapitalmangel sowie diverse institutionelle Unsicherheiten.

Die Universitätskooperation nimmt im Zusammenhang mit Beratungsleistungen gegenwärtig stetig zu, jedoch müssen auch hier erst noch auf die neue Situation zugeschnittene Erfahrungen gewonnen und ausgewertet werden.

Die Weiterbildung des Managements wird immer wichtiger. Hierzu sind erste Kurse an verschiedenen Institutionen und Universitäten eingerichtet, wobei interessanterweise eine Orientierung an westeuropäischen, insbesondere auch bundesrepublikanischen Managementmodellen vorherrscht.

Eine große Chance im grenzüberschreitenden Bereich liegt in Joint-Ventures als Chance einer Ost-West-Kooperation im Bereich der Dienstleistungen. Diese können sich auf allgemeine Beratungen genauso beziehen wie auch Software-Entwicklung oder Engineering-Arbeiten. Joint-Ventures können in westeuropäischen Ländern angesiedelt werden, aber auch in der Sowjetunion. Das Joint-Venture-Gesetz von 1987 gibt hierfür eine Grundlage.

Allgemein werden im Dienstleistungssektor sehr große Kooperationschancen gesehen, die von westlichen Dienstleistungsunternehmen ausgeschöpft werden können. Hilfe wird insbesondere bei der Analyse von Märkten, bei der Zusammenführung von Marktpartnern, bei der Unterstützung des Handels sowie bei Planungs-, Organisations- und Programmierungsarbeiten gewünscht. Initiativen auf beiden Seiten sind erwünscht und dürften gute Erfolgschancen haben.