

# **Trendstudie Dienstleistungen**

Ergebnisse der Befragung zu Dienstleistungsproduktivität und  
Dienstleistungsinternationalisierung

Bernd Bienzeisler  
Thomas Meiren

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO  
Stuttgart, Januar 2005



**Fraunhofer** Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Trendstudie Dienstleistungen



## **Untersuchungsdesign**

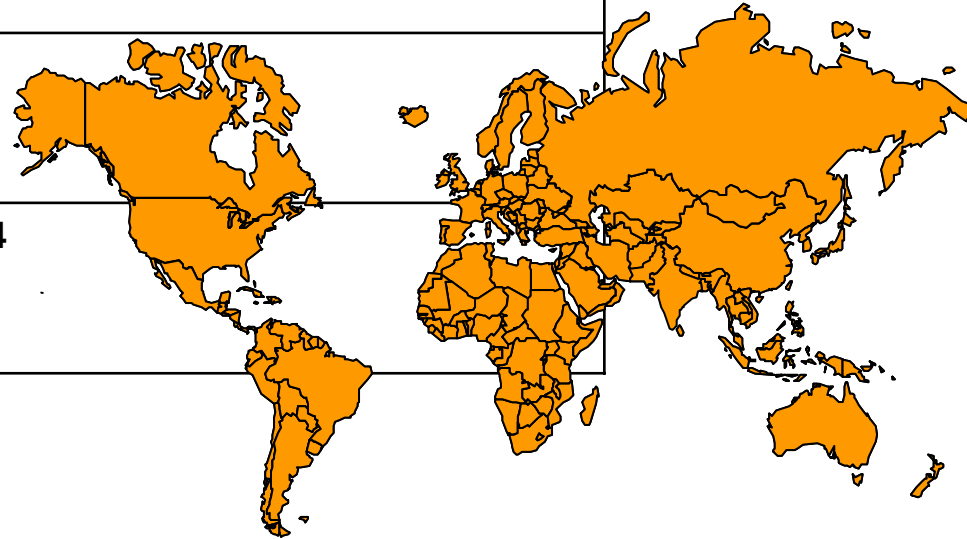
Dienstleistungsproduktivität

Dienstleistungsinternationalisierung

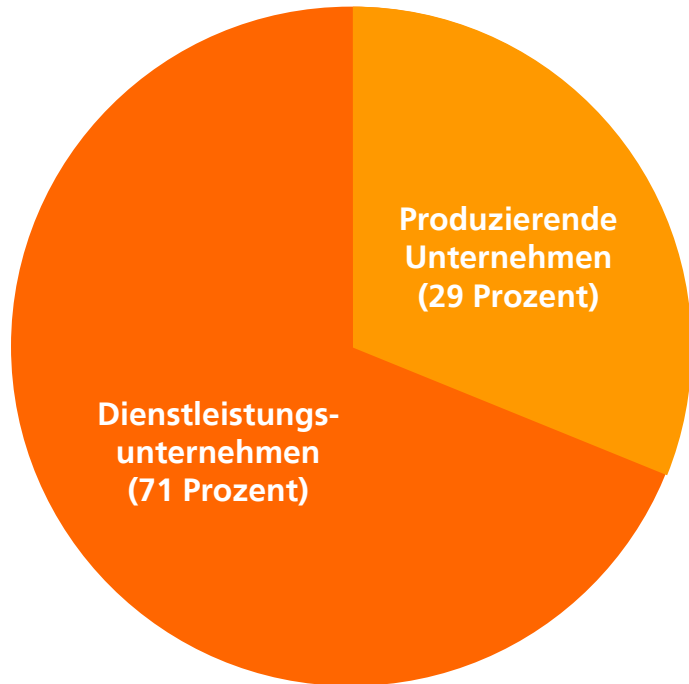
Ansprechpartner für weitere Informationen

# Trendstudie Dienstleistungen

| <b>Untersuchungssteckbrief</b> |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Zielsetzung</b>             | <b>Analyse von State-of-the Art und aktueller Trends</b>                     |
| <b>Untersuchungsbereiche</b>   | <b>Dienstleistungsproduktivität<br/>Dienstleistungsinternationalisierung</b> |
| <b>Untersuchungsumfang</b>     | <b>116 Dienstleistungsanbieter</b>   |
| <b>Untersuchungszeitraum</b>   | <b>Oktober und November 2004</b>   |



# Verteilung der befragten Unternehmen nach Sektoren



Zur Durchführung der Trendstudie erhielten insgesamt 1.500 Dienstleistungsanbieter in Deutschland den Fragebogen, wovon 116 die Unterlagen ausgefüllt zurückgesandt haben. Es ergibt sich somit eine Rücklaufquote von 7,7 Prozent.

Eine Analyse der Fragebogen-Rückläufer nach Sektoren zeigt, dass 34 Unternehmen (29 Prozent) dem Verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen sind und 82 Unternehmen (71 Prozent) dem Dienstleistungssektor. Auch die Verteilung der Gesamtheit aller deutschen Unternehmen entspricht in etwa diesem Verhältnis.

Die Unterscheidung nach Sektoren ist von Bedeutung, da Dienstleistungen im Verarbeitenden Gewerbe i.d.R. produktbegleitend angeboten werden, d.h. als Ergänzung zu Sachgütern. Sofern sich hinsichtlich der Sektoren bei der Auswertung signifikante Unterschiede ergeben, wird darauf hingewiesen.

# Auswertung der Befragung

*Kleine Unternehmen  
vs. große Unternehmen*


*Erfolgreiche Unternehmen  
vs. weniger erfolgreiche Unternehmen*

Neben der Unterscheidung nach Dienstleistungsunternehmen und produzierenden Unternehmen wurden die vorliegenden Daten nach folgenden weiteren Aspekten analysiert:

Hinsichtlich der Unternehmensgröße wurden die antwortenden Unternehmen gemäß ihrer Mitarbeiterzahl eingeordnet. Bis einschließlich 250 Mitarbeitern zählten sie in der Studie als kleine Unternehmen und mit mehr als 250 Mitarbeitern als große Unternehmen.

Ein weiteres für die Auswertung relevantes Kriterium war der Unternehmenserfolg. Dieser wurde anhand der Entwicklung des Umsatzes und der Mitarbeiterzahl in den vergangenen drei Geschäftsjahren (2001-2003) gemessen.

# Trendstudie Dienstleistungen



Untersuchungsdesign

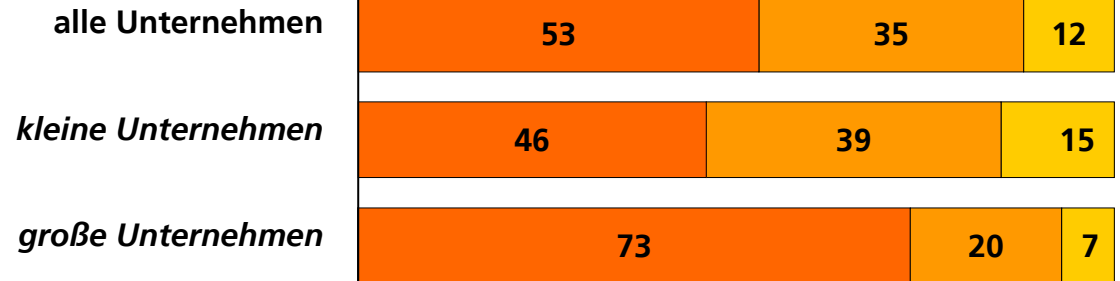
**Dienstleistungsproduktivität**

Dienstleistungsinternationalisierung

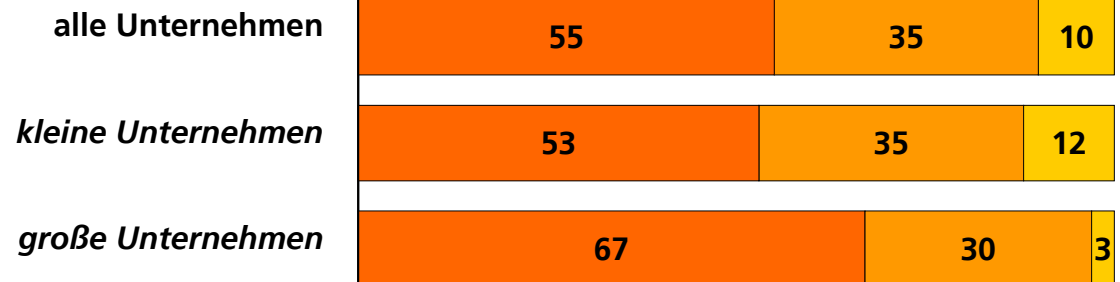
Ansprechpartner für weitere Informationen

# Inwieweit sind in den kommenden drei Jahren folgende Investitionen in Produktivitätssteigerungen Ihres Dienstleistungsangebots geplant?

## Investitionen in Produktivitätssteigerungen bei kundennahen Prozessen (»Front Office«)

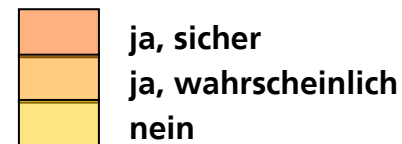


## Investitionen in Produktivitätssteigerungen bei unternehmensinternen Prozessen (»Back Office«)



0 50 100

Anteil der befragten Unternehmen  
(in Prozent)



# Inwieweit sind in den kommenden drei Jahren folgende Investitionen in Produktivitätssteigerungen Ihres Dienstleistungsangebots geplant?

## *Hohe Investitionsbereitschaft zur Produktivitätssteigerung von Dienstleistungen*

Insgesamt zeigt sich eine relativ hohe Investitionsbereitschaft zur Erzielung von Produktivitätssteigerungen bei Dienstleistungen. So ist jeweils die Mehrheit der befragten Unternehmen sicher, dass künftig Investitionen sowohl in die Optimierung von kundennahen Prozessen (53 Prozent) als auch in die Optimierung der Back-Office-Prozesse (56 Prozent) vorgenommen werden.

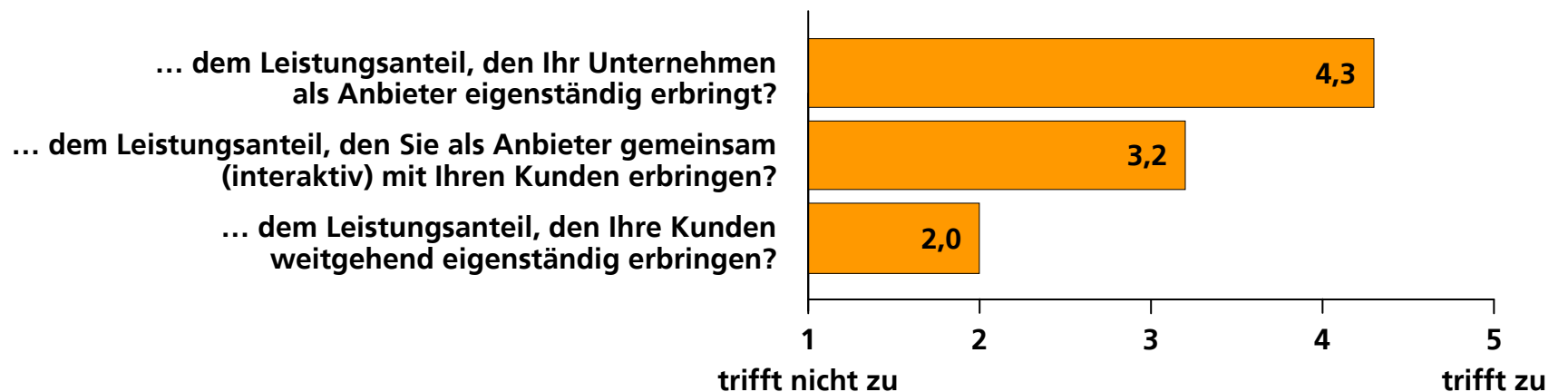
## *Erhöhte Investitionsbereitschaft bei großen Unternehmen*

Die Investitionsbereitschaft ist bei großen Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt als bei kleinen Unternehmen. So planen beispielsweise 73 Prozent der Großunternehmen definitiv Investitionen in kundennahe Prozesse (Kleinunternehmen: 46 Prozent) und 67 Prozent beabsichtigen definitiv Investitionen in Back-Office-Prozesse (Kleinunternehmen: 53 Prozent).

Eine Differenzierung nach Sektoren bzw. nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen ergab bei dieser Frage keine signifikanten Unterschiede.



# Wenn Sie an den Gesamterfolg der von Ihnen angebotenen Dienstleistung denken, hängt dieser in erster Linie ab von ...



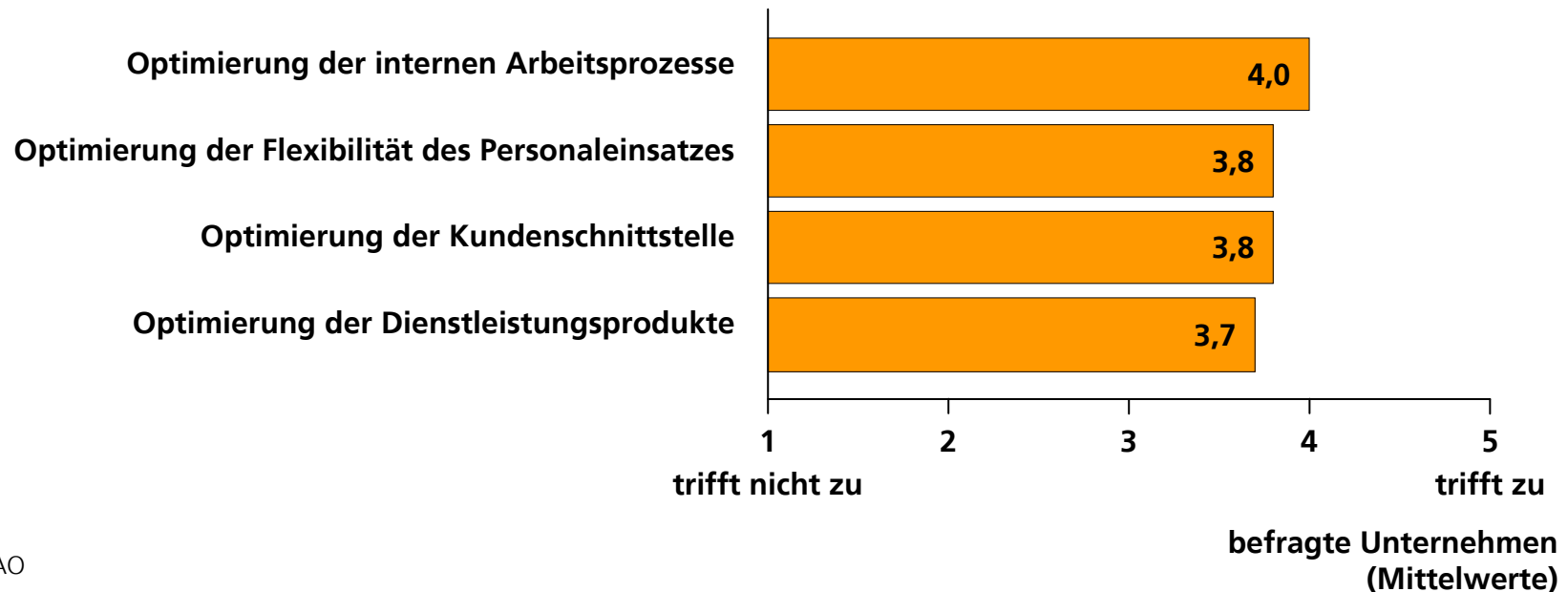
# Wenn Sie an den Gesamterfolg der von Ihnen angebotenen Dienstleistung denken, hängt dieser in erster Linie ab von ...

*Die Verantwortung für den Gesamterfolg der Dienstleistung wird überwiegend im eigenen Einflussbereich verortet*

Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist der Meinung, dass der Leistungsanteil, den das eigene Unternehmen selbständig erbringt, maßgeblich für den Gesamterfolg der angebotenen Dienstleistungen ist.

Im Gegensatz dazu thematisiert die Dienstleistungsforschung stark, dass wesentliche und zum Teil noch unerschlossene Produktivitätspotenziale in der Gestaltung des gemeinsamen Dienstleistungsprozesses zwischen Anbieter und Abnehmer der Leistung zu verorten sind bzw. im Einflussbereich des Kunden liegen (z.B. Customer-Self-Service-Konzepte).

# Welche der folgenden Maßnahmen sind zur Verbesserung der Produktivität der von Ihnen angebotenen Dienstleistung interessant?



# Welche der folgenden Maßnahmen sind zur Verbesserung der Produktivität der von Ihnen angebotenen Dienstleistung interessant?

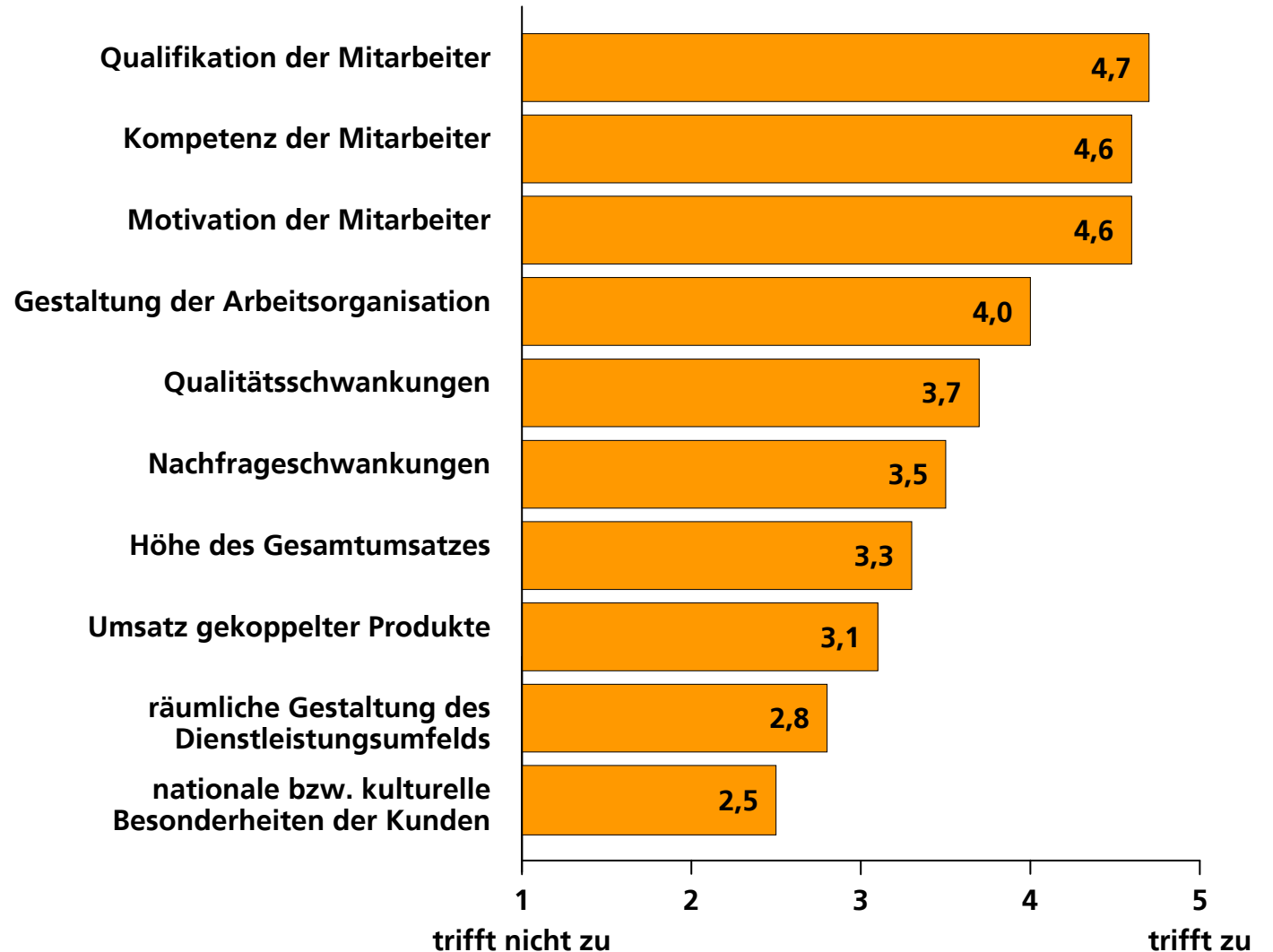
*Unternehmen wählen einen breiten Ansatz zur Produktivitätssteigerung ihrer Dienstleistungen*

Die Produktivität von Dienstleistungen ist ein komplexer Prozess, der Optimierungsmaßnahmen in unterschiedlichen Bereichen erfordert.

Die Spannweite reicht von der Verbesserung der internen Arbeitsprozesse über die Flexibilisierung des Personaleinsatzes, der Gestaltung der Kundenschnittstelle bis zur Optimierung der Dienstleistungsprodukte.

Alle diese Maßnahmen erreichen über sämtliche befragten Unternehmen hinweg relativ hohe und homogene Zustimmungswerte.

# Wie wirken sich die folgenden Faktoren auf die Produktivität der von Ihrem Unternehmen erbrachten Dienstleistungen aus?



# Wie wirken sich die folgenden Faktoren auf die Produktivität der von Ihrem Unternehmen erbrachten Dienstleistungen aus?

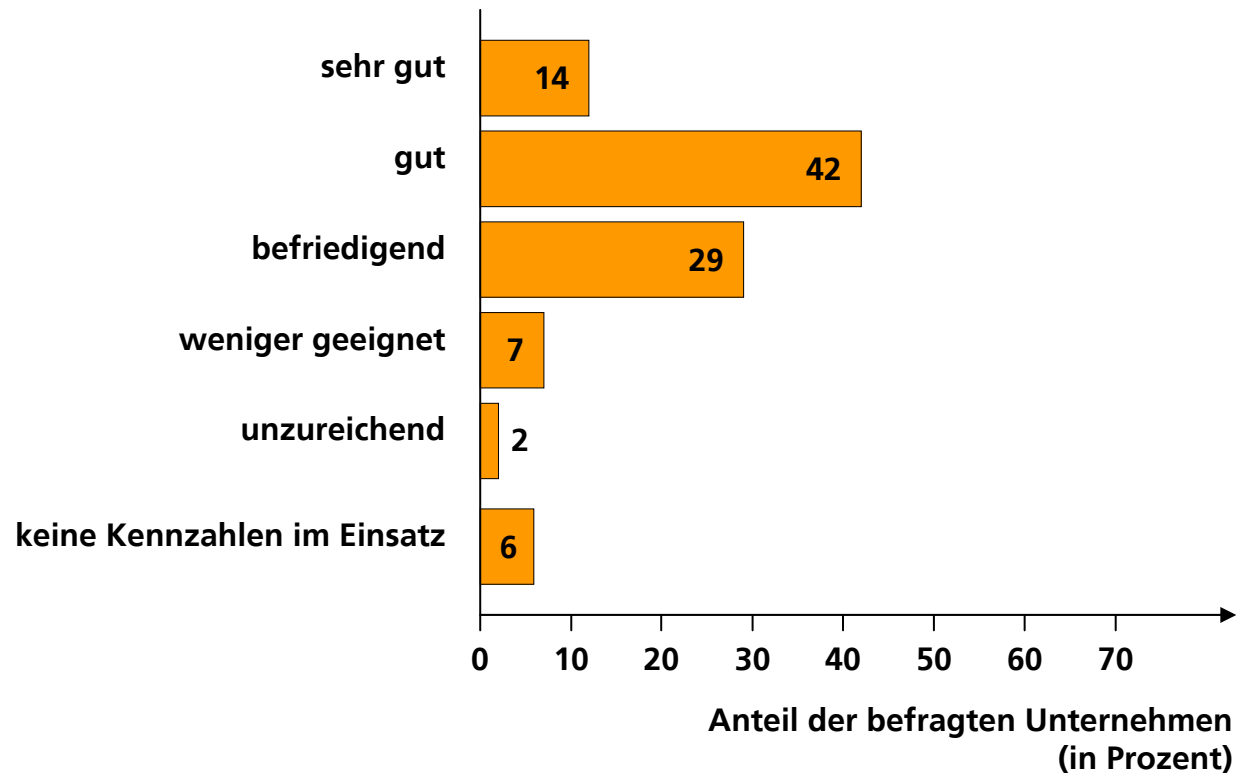
*Die Aktivierung der Humanressourcen  
als ein Schlüssel zur Steigerung der  
Dienstleistungsproduktivität*

Humanressourcen erreichen hohe Zustimmungswerte im Hinblick auf ihren Einfluss auf die Dienstleistungsproduktivität.

So werden Qualifikation, Kompetenz und Motivation der Beschäftigten als wesentliche Faktoren erachtet, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Produktivität der Dienstleistung stehen.

Weil es sich dabei um so genannte »weiche« Faktoren handelt, die schwer mess- und bewertbar sind, sind Wissenschaft und Praxis künftig gefordert, Konzepte und Instrumente zu erarbeiten, um die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterpotenzialen und Dienstleistungsproduktivität transparent und steuerbar zu halten.

# Wie beurteilen Sie die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in Ihrem Unternehmen zur Messung und Beurteilung der Dienstleistungsproduktivität?



# Wie beurteilen Sie die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in Ihrem Unternehmen zur Messung und Beurteilung der Dienstleistungsproduktivität?

*Vorhandene Kennzahlensysteme werden überwiegend positiv bewertet*

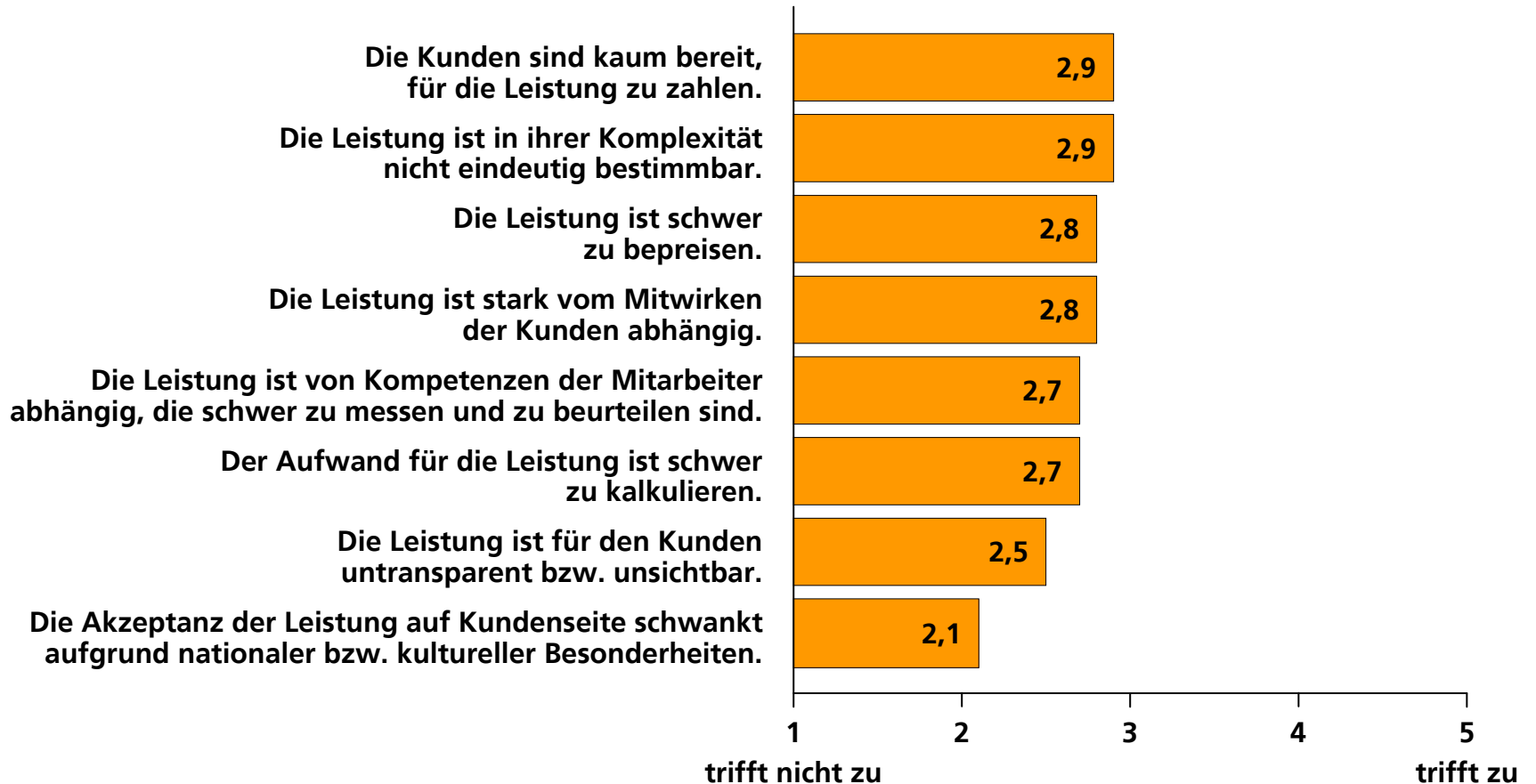
Bemerkenswert ist, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen mit den vorhandenen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zur Messung und Bewertung der Dienstleistungsproduktivität zufrieden ist. Lediglich 9 Prozent der Betriebe halten diese für weniger geeignet oder gar unzureichend. Dies ist insofern beachtlich, als zuvor relativ schwer messbaren Faktoren wie Kompetenz und Motivation ein hoher Einfluss auf die Dienstleistungsproduktivität zugeschrieben wurde.

*Nachholbedarf bei produzierenden Unternehmen*

Interessant ist eine Analyse nach Sektoren. So beurteilen 25 Prozent der produzierenden Unternehmen ihre Kennzahlen zur Messung der Dienstleistungsproduktivität als weniger geeignet oder gar unzureichend, während dies nur bei 3 Prozent der Dienstleistungsunternehmen der Fall ist. Eine Erklärung hierfür könnte darin liegen, dass die Kennzahlensystem im Verarbeitenden Gewerbe typischerweise auf die Produktion ausgerichtet sind und zum Teil noch wenig Erfahrungswerte über Kennzahlen für das Dienstleistungsgeschäft vorliegen



# Worin könnten Ihrer Meinung nach Gründe für Probleme in der Messung und Beurteilung der Dienstleistungsproduktivität liegen?

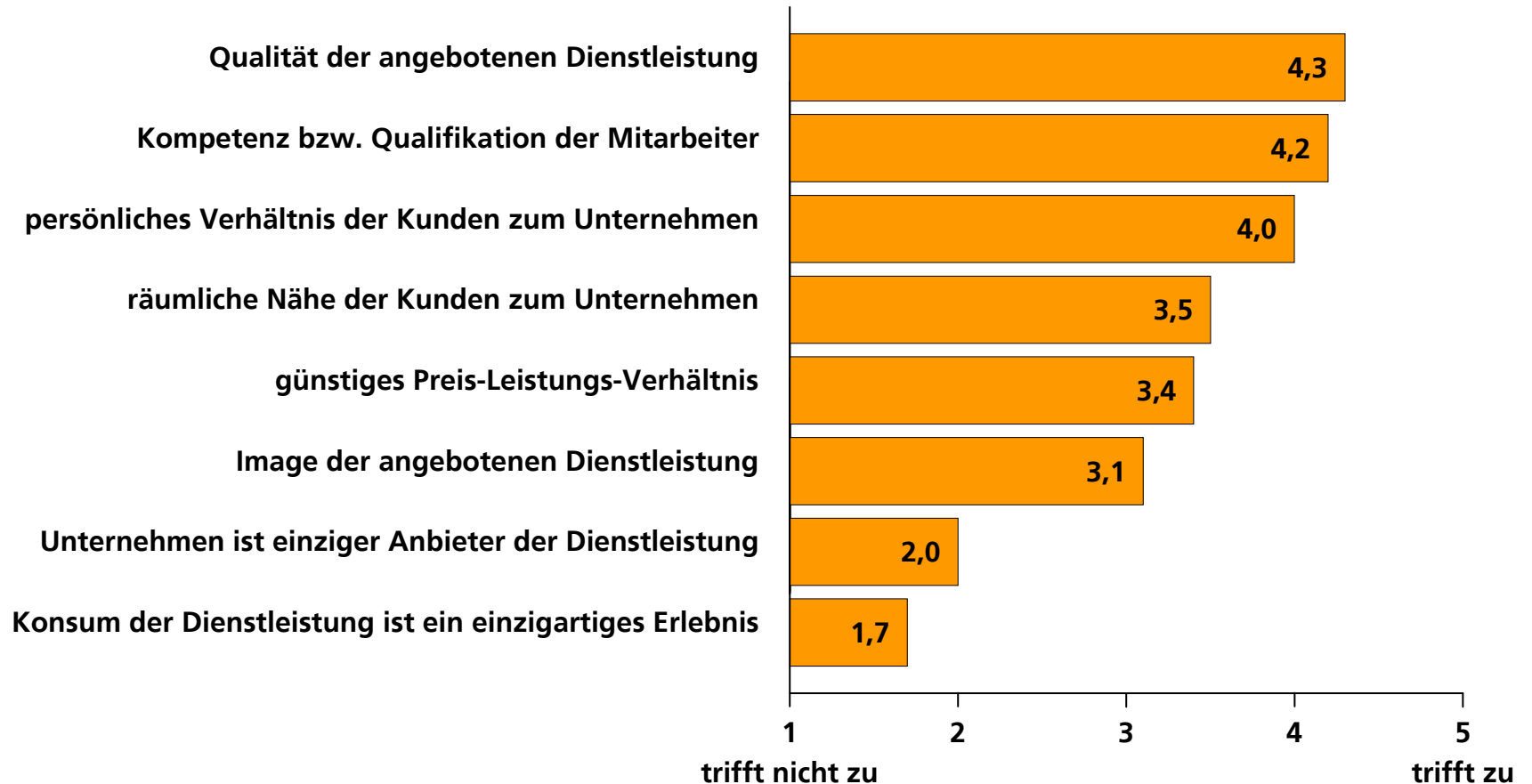


# Worin könnten Ihrer Meinung nach Gründe für Probleme in der Messung und Beurteilung der Dienstleistungsproduktivität liegen?

*Vielfältige Gründe für Probleme der Messung und Beurteilung der Dienstleistungsproduktivität*

Den zentralen Grund für eine unzureichende Messung und Beurteilung der Dienstleistungsproduktivität scheint es nicht zu geben. Die befragten Unternehmen nennen vielmehr unterschiedliche Gründe, die jedoch insgesamt relativ schwache Zustimmungswerte erfahren. Die angegebenen Mittelwerte schwanken auf einer 5 Punkte-Skala lediglich zwischen 2,1 und 2,9.

# Versetzen Sie sich bitte in die Lage Ihrer Kunden. Aus welchen Gründen entscheiden sich Ihre Kunden für Dienstleistungen Ihres Unternehmens?



# Versetzen Sie sich bitte in die Lage Ihrer Kunden. Aus welchen Gründen entscheiden sich Ihre Kunden für Dienstleistungen Ihres Unternehmens?

## *Erfolg durch Dienstleistungsqualität*


Erfolgreiche Dienstleistungen sind in entscheidendem Maße von einer exzellenten Dienstleistungsqualität abhängig. Zumindest kann das als ein Ergebnis der Befragung festgehalten werden.

## *Persönliche Beziehungen als wichtiges Element für Kaufentscheidungen*

Interessant ist auch, dass das persönliche Verhältnis zum Kunden als wichtiger Grund für eine hohe Bindung bzw. Kaufbereitschaft auf Kundenseite eingeschätzt wird. Zu betonen ist, dass das persönliche Verhältnis in seiner Wichtigkeit noch vor einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis rangiert.

Weniger relevant wird die Dienstleistung als einzigartiges Konsumerlebnis eingeschätzt. Hier ist jedoch zu berücksichtigen, dass viele der befragten Unternehmen technische Dienstleistungen anbieten, die nicht in erster Linie die emotionale Seite des Kunden adressieren.

# Trendstudie Dienstleistungen



Untersuchungsdesign

Dienstleistungsproduktivität

**Dienstleistungsinternationalisierung**

Ansprechpartner für weitere Informationen

# Inwieweit sind in den kommenden drei Jahren folgende Investitionen in die Internationalisierung Ihres Dienstleistungsangebots geplant?

Investitionen zur Erschließung neuer Märkte

alle Unternehmen



*erfolgreiche Unternehmen*



*weniger erfolgreiche Unternehmen*



Investitionen zur verstärkten Durchdringung bereits erschlossener Märkte

alle Unternehmen



*erfolgreiche Unternehmen*

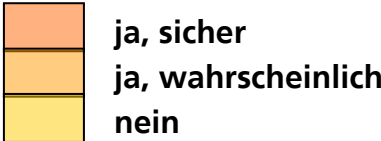


*weniger erfolgreiche Unternehmen*



0 50 100

Anteil der befragten Unternehmen (in Prozent)



# Inwieweit sind in den kommenden drei Jahren folgende Investitionen in die Internationalisierung Ihres Dienstleistungsangebots geplant?

*hohe Bereitschaft für Investitionen in die Internationalisierung von Dienstleistungen*

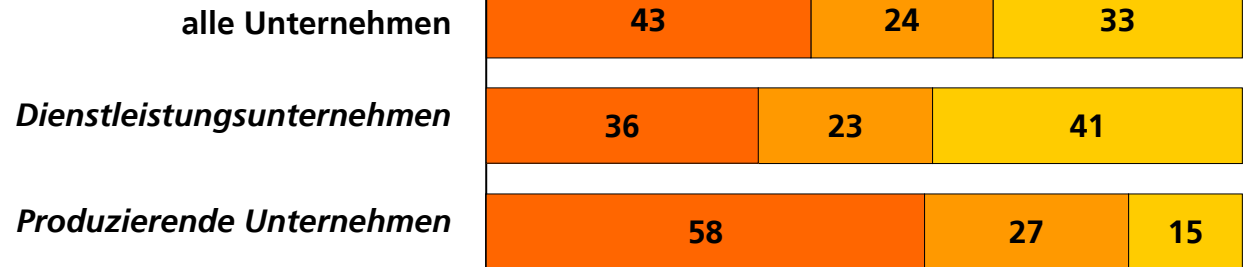
Insgesamt planen 43 Prozent der befragten Unternehmen Investitionen zur Erschließung neuer Märkte und weitere 24 Prozent halten dies für wahrscheinlich. Hinsichtlich Investitionen zur verstärkten Durchdringung erschlossener Märkte bereits liegen die Werte sogar noch leicht höher (51 Prozent bzw. 24 Prozent).

*Erfolgreiche Unternehmen verfolgen konsequent Internationalisierungsstrategien*

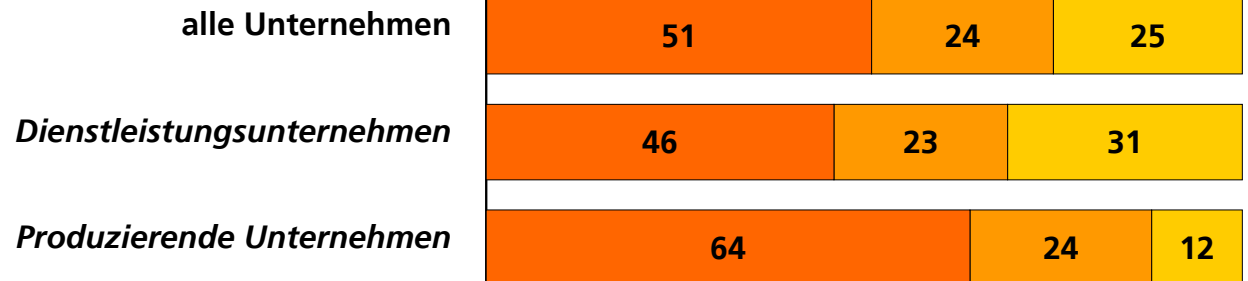
Interessant ist auch ein Blick auf die besonders erfolgreichen Unternehmen innerhalb der Befragung. Hier sind deutlich höhere Investitionen in die Internationalisierung der Dienstleistungen beabsichtigt als bei weniger erfolgreichen Unternehmen. Dies ist zum einen ein Indiz dafür, dass die Fähigkeit, international zu agieren, und der Erfolg des Unternehmens eng miteinander verknüpft sind. Zum anderen zeigt dies auch, dass in einigen Branchen überdurchschnittliches Wachstum nur durch die Ausweitung des Auslandsgeschäfts möglich zu sein scheint.

# Inwieweit sind in den kommenden drei Jahren folgende Investitionen in die Internationalisierung Ihres Dienstleistungsangebots geplant?

## Investitionen zur Erschließung neuer Märkte

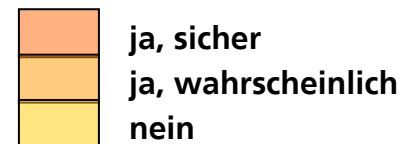


## Investitionen zur verstärkten Durchdringung bereits erschlossener Märkte



0 50 100

Anteil der befragten Unternehmen  
(in Prozent)





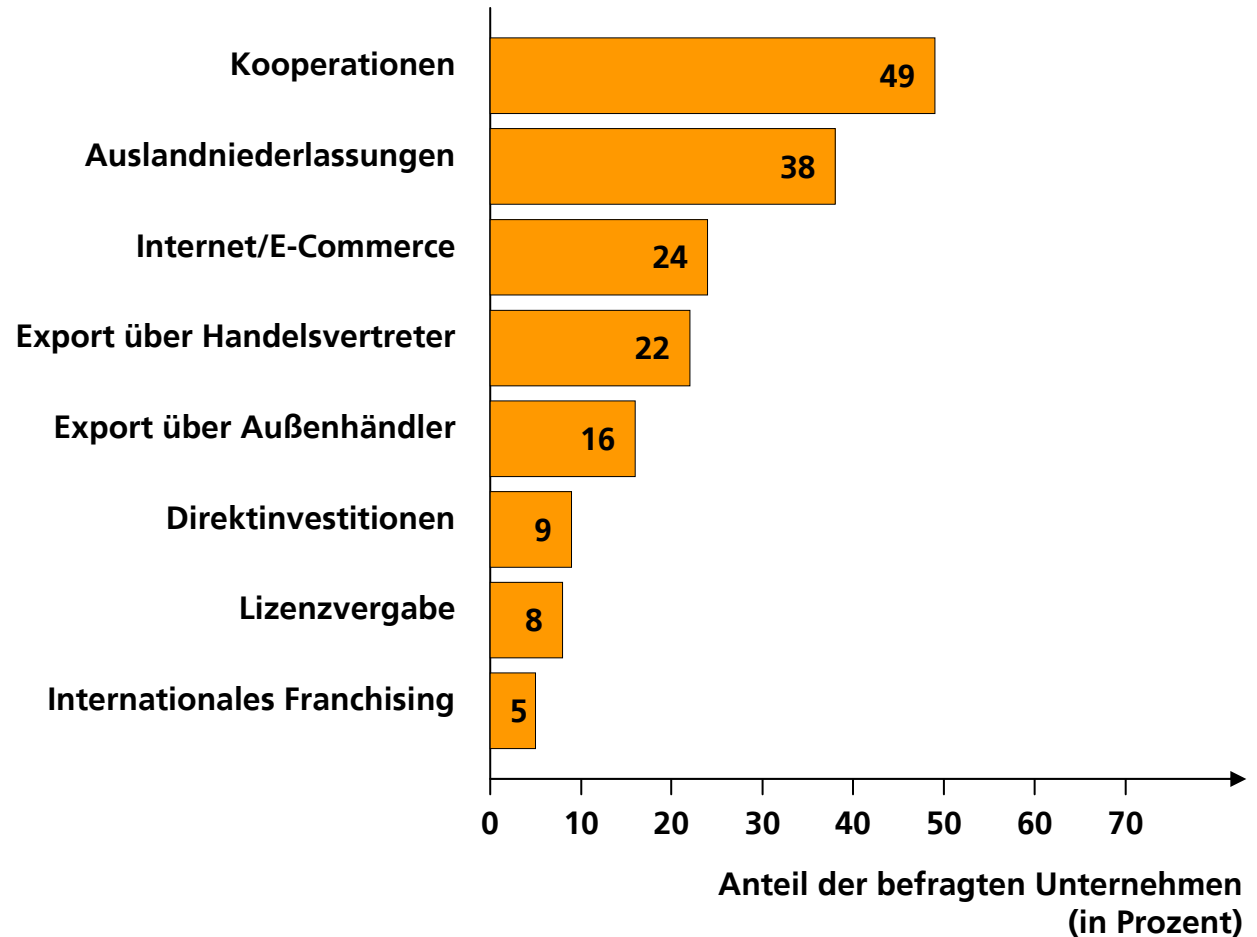
# Inwieweit sind in den kommenden drei Jahren folgende Investitionen in die Internationalisierung Ihres Dienstleistungsangebots geplant?

Dienstleistungen produzierender Unternehmen werden i.d.R. produktbegleitend angeboten, z.B. Finanzierung, Wartung, Instandhaltung und Reparatur von Maschinen und Anlagen. Bei diesen Dienstleistungen besteht der Vorteil, dass vielfach auf die bereits vorhandene Infrastruktur für den Sachgüterexport zurückgegriffen werden kann und sich somit auch im Dienstleistungsgeschäft von der generellen Exportstärke der deutschen Investitionsgüterindustrie profitieren lässt.

*»Service follows products«:  
Stärkere Internationalisierung produktbegleitender Dienstleistungen*

Bei der Analyse der Befragungsergebnisse fällt auf, dass produzierende Unternehmen in deutlich höherem Maße zukünftige Investitionen in die Internationalisierung ihres Dienstleistungsangebots vornehmen wollen. Dies macht deutlich, dass zunehmend qualitativ hochwertige Services als wichtiges Differenzierungskriterium zu internationalen Wettbewerbern erkannt werden und dementsprechend die Investitionsbereitschaft produzierender Unternehmen in Dienstleistungen steigt.

# Welche Formen der Internationalisierung betreiben Sie?



# Welche Formen der Internationalisierung betreiben Sie?

*Vor-Ort-Präsenz und Kompetenz spielen eine wichtige Rolle*

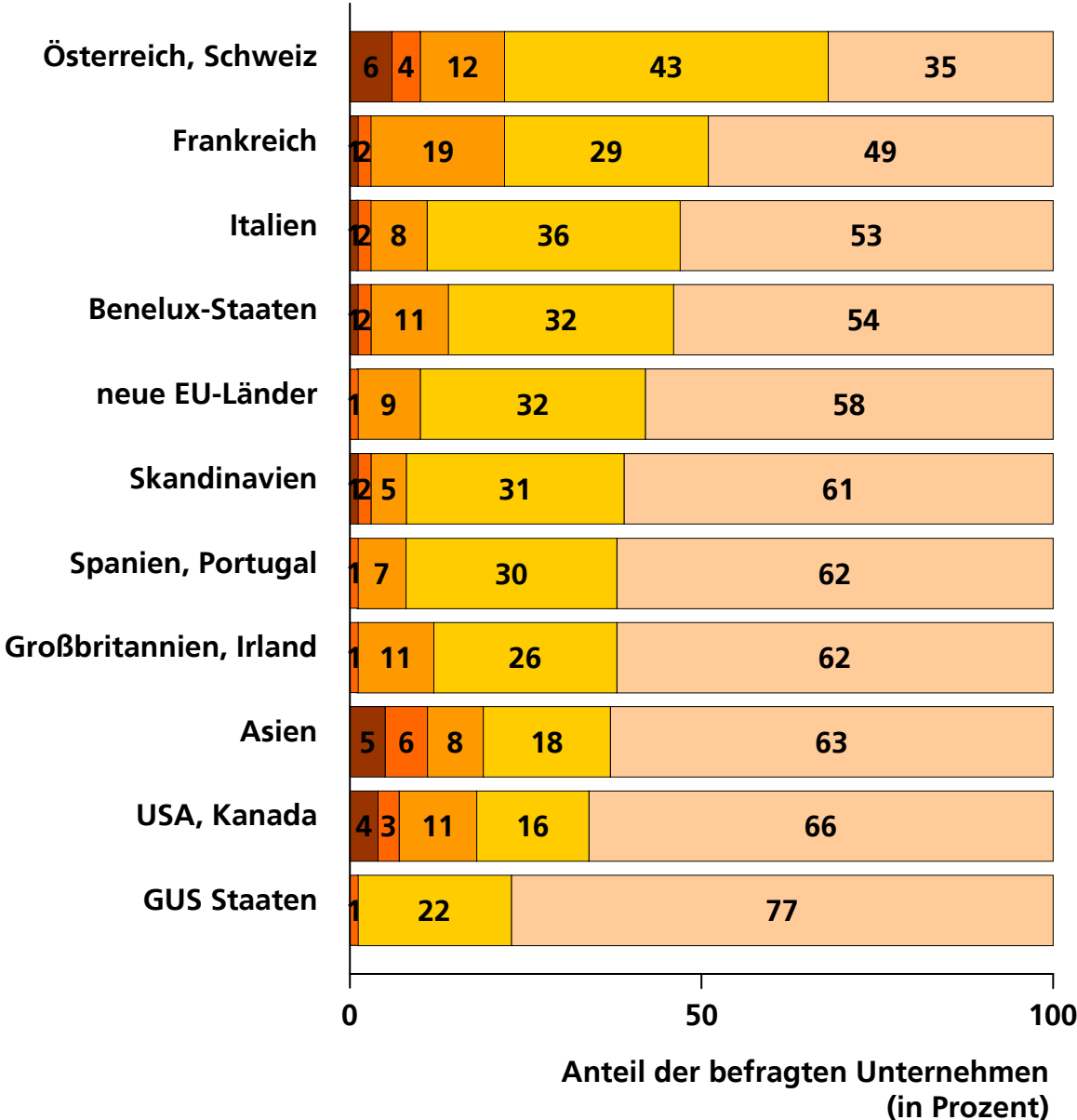
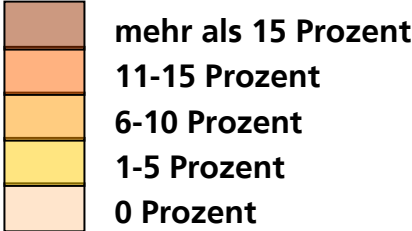
Am häufigsten erfolgt bei Dienstleistungen die Internationalisierung durch Kooperationen mit entsprechenden Geschäftspartnern sowie durch die Einrichtung von Niederlassungen in den jeweiligen Exportländern. Offensichtlich spielen Vor-Ort-Präsenz und Kompetenz eine wichtige Rolle bei der Wahl der Internationalisierungsstrategie.

Bei den von produzierenden Unternehmen angebotenen Dienstleistungen ergeben sich signifikante Unterschiede bei Auslandsniederlassungen (53 Prozent der produzierenden Unternehmen vs. 31 Prozent der Dienstleistungsunternehmen), beim Export über Handelsvertreter (57 vs. 6 Prozent) und beim Export über Außenhändler (43 vs. 3 Prozent).

*Beschränkung auf eine oder zwei Formen der Internationalisierung*

Obwohl bei der Frage Mehrfachnennungen zulässig waren, zeigt sich bei der detaillierten Analyse, dass nur wenige Unternehmen (20 Prozent) mehr als zwei unterschiedliche Formen der Internationalisierung betreiben.

# Wie hoch schätzen Sie den derzeitigen Anteil der exportierten Dienstleistungen an Ihrem Gesamtumsatz mit Dienstleistungen?



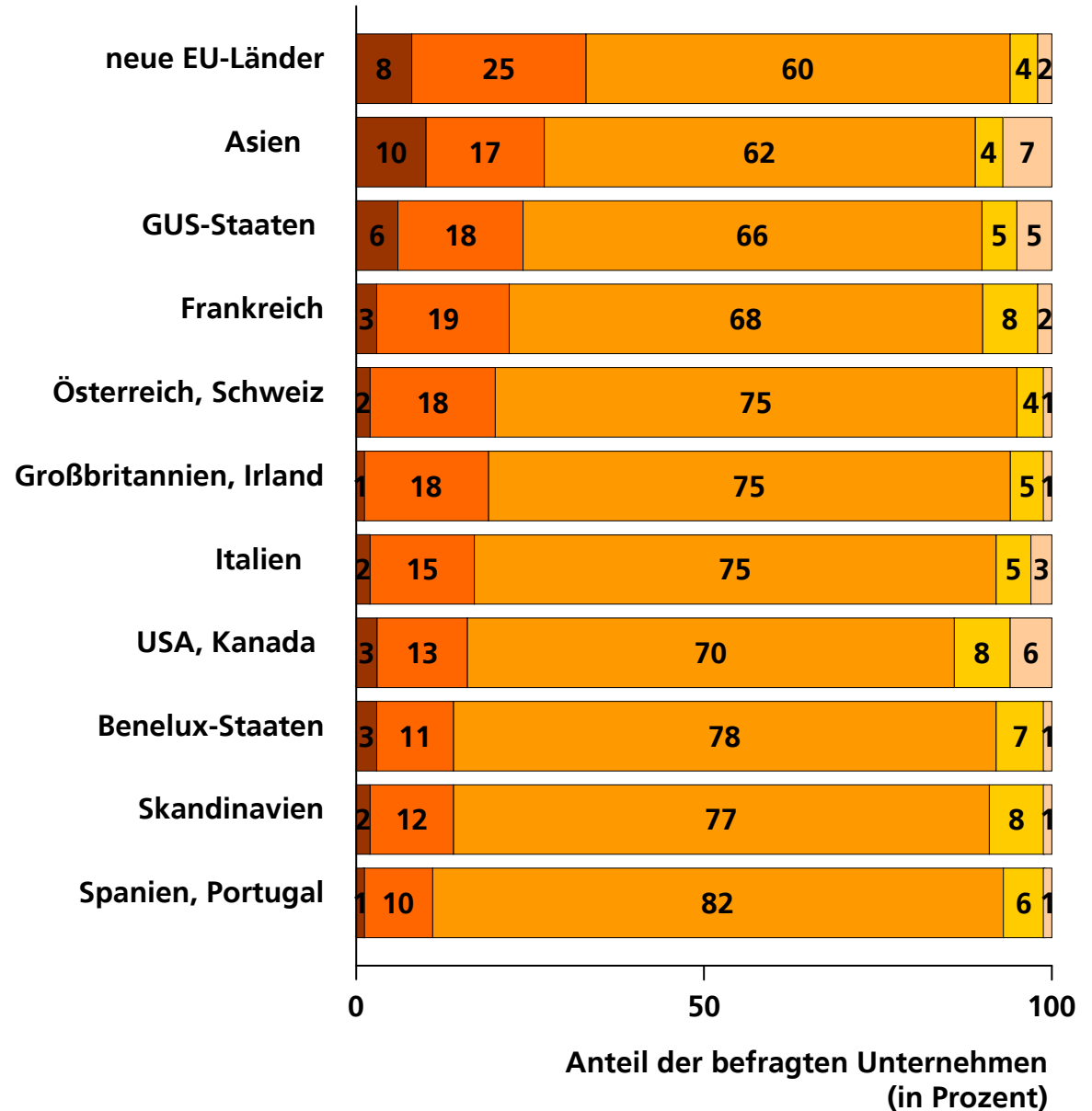
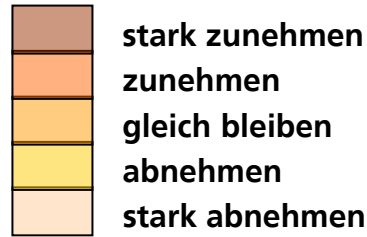
# Wie hoch schätzen Sie den derzeitigen Anteil der exportierten Dienstleistungen an Ihrem Gesamtumsatz mit Dienstleistungen?

*Räumliche Nähe und Sprache haben einen großen Einfluss bei der Auswahl von Exportländern*

Die Untersuchung der Zielländer für den Export deutscher Dienstleistungen macht deutlich, dass insbesondere räumliche Nähe und Sprache von großer Bedeutung sind. So liegen Österreich und die Schweiz an erster Stelle der Exportländer – immerhin 65 Prozent der befragten Unternehmen verkaufen dort ihre Dienstleistungen.

Am Ende der Liste sind Asien, USA/Kanada und die GUS-Staaten zu finden. Allerdings muss hier attestiert werden, dass – vor allem im Verarbeitenden Gewerbe – einige wenige Unternehmen einen vergleichsweise hohen Anteil ihres Gesamtumsatzes in diesen Ländern erwirtschaften.

# Wie wird sich in Zukunft der Anteil der exportierten Dienstleistungen an Ihrem Gesamtumsatz mit Dienstleistungen entwickeln?

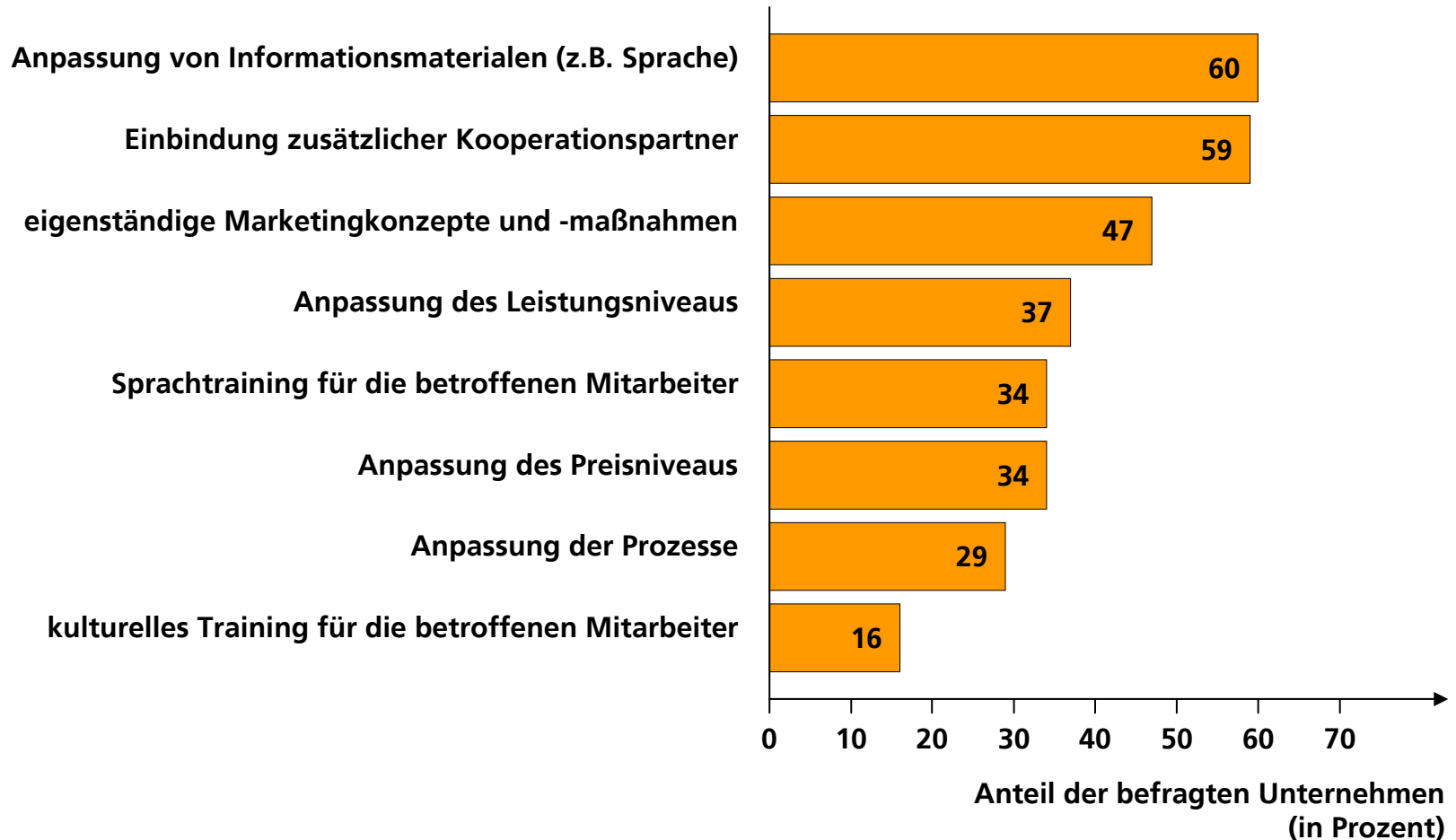


# Wie wird sich in Zukunft der Anteil der exportierten Dienstleistungen an Ihrem Gesamtumsatz mit Dienstleistungen entwickeln?

*Verstärkte Exportanstrengungen in den neuen EU-Ländern, Asien und den GUS-Staaten*

Interessant ist eine Betrachtung derjenigen Länder, in die die befragten Unternehmen in Zukunft verstärkt ihre Dienstleistungen exportieren möchten. Insbesondere den neuen EU-Ländern wird ein großes Potenzial zugesprochen – insgesamt 33 Prozent der Unternehmen gehen davon aus, dass in diese Länder der Dienstleistungsexport zunehmen bzw. stark zunehmen wird. An zweiter und dritter Stelle folgen Asien (27 Prozent) und die GUS-Staaten (24 Prozent).

# Welche Maßnahmen führen Sie durch, um Ihre Dienstleistungen für internationale Märkte anzupassen?





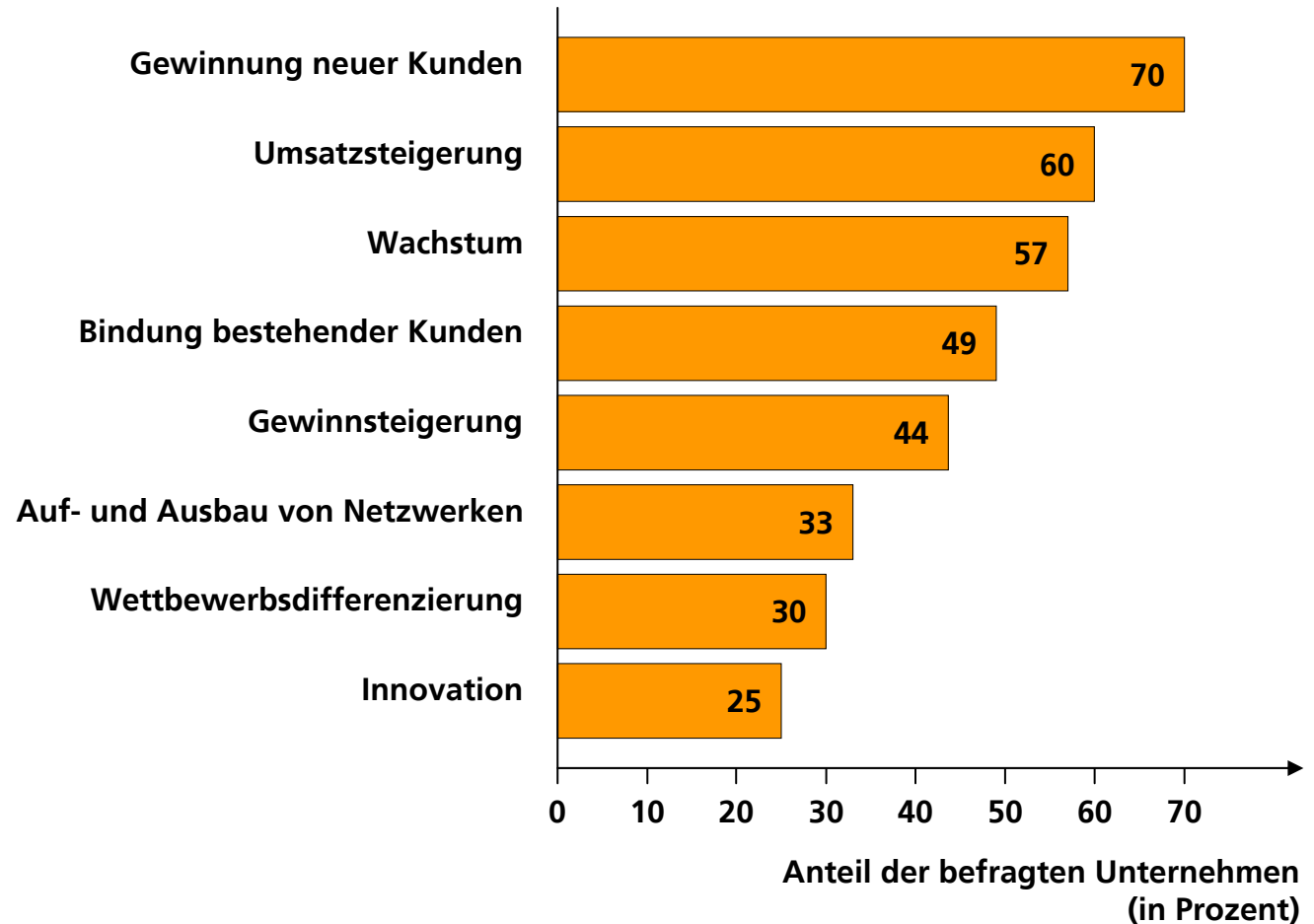
# Welche Maßnahmen führen Sie durch, um Ihre Dienstleistungen für internationale Märkte anzupassen?

Die meisten Unternehmen führen umfangreiche Anpassungsmaßnahmen ihrer Dienstleistungen für das internationale Geschäft durch. Dabei dominieren die Anpassungen von Informationsmaterialien (60 Prozent) und die Einbindung zusätzlicher Kooperationspartner (59 Prozent).

*Erfolgreiche Unternehmen passen ihre Dienstleistungen stärker an das internationale Geschäft an*

Auffällig bei der Studie ist, dass erfolgreiche Unternehmen in allen Belangen signifikant mehr tun! Beispielsweise binden 82 Prozent der erfolgreichen Unternehmen zusätzliche Partner ein (weniger erfolgreiche Unternehmen: 48 Prozent), 55 Prozent passen ihr Leistungsniveau an (weniger erfolgreiche Unternehmen: 32 Prozent), 41 Prozent passen ihre Prozesse an (weniger erfolgreiche Unternehmen: 23 Prozent) und 32 Prozent führen kulturelle Trainings durch (weniger erfolgreiche Unternehmen: 9 Prozent).

# Welche wesentlichen Chancen sehen Sie bei der Internationalisierung Ihrer Dienstleistungen?



# Welche wesentlichen Chancen sehen Sie bei der Internationalisierung Ihrer Dienstleistungen?

*Internationalisierung dient der aktiven Unterstützung von Expansionszielen*

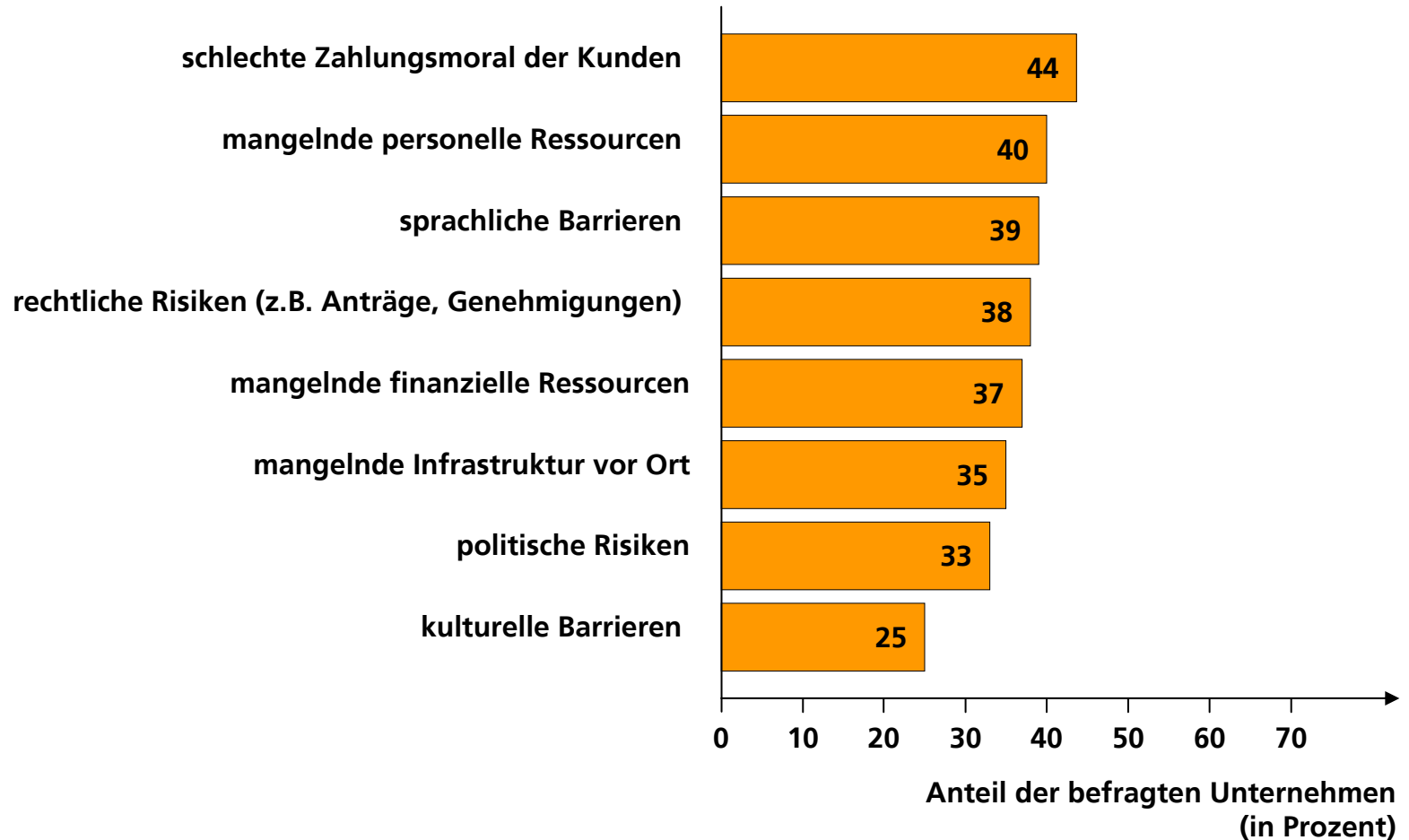
In den häufigsten Fällen werden aktive Ziele mit der Internationalisierung von Dienstleistungen verfolgt (Gewinnung neuer Kunden, Umsatzsteigerung und Wachstum).

Die Antworten der befragten Unternehmen lassen sich außerdem als ein Hinweis darauf interpretieren, dass viele nationale Dienstleistungsmärkte mittlerweile gesättigt sind, und Expansionsziele nur noch durch eine Ausweitung des Auslandsgeschäfts zu erreichen sind.

*Bei produzierenden Unternehmen spielt die Wettbewerbsdifferenzierung eine zusätzliche Rolle*

Bei der vergleichenden Analyse nach Sektoren ergibt sich hinsichtlich der Bedeutung der Wettbewerbsdifferenzierung ein deutlicher Unterschied. Bei produzierenden Unternehmen spielt diese bei der Internationalisierung von Dienstleistungen eine deutlich größere Rolle als bei Dienstleistungsunternehmen (53 vs. 19 Prozent).

# Welche wesentlichen Risiken sehen Sie bei der Internationalisierung Ihrer Dienstleistungen?



# Welche wesentlichen Risiken sehen Sie bei der Internationalisierung Ihrer Dienstleistungen?


*Unternehmen müssen zumeist mit einem Bündel an Risiken bei der Internationalisierung ihrer Dienstleistungen rechnen*

Es gibt keine klar dominierenden Internationalisierungsrisiken bei den befragten Unternehmen. Es zeigt sich vielmehr, dass die meisten Unternehmen mit einem ganzen Bündel an Unsicherheiten fertig werden müssen.

*Erfolgreiche Internationalisierung erfordert Maßnahmen zur Schaffung geeigneter interner Voraussetzungen*

Interessant ist außerdem, dass die zweite und dritte Nennung (personelle Engpässe bzw. Sprachprobleme) interne Faktoren sind, die von den Unternehmen selbst in großem Maße beeinflusst werden können.

# Trendstudie Dienstleistungen



Untersuchungsdesign

Dienstleistungsproduktivität

Dienstleistungsinternationalisierung

**Ansprechpartner für weitere Informationen**

# Ansprechpartner für weitere Informationen

Fraunhofer IAO  
Bernd Bienzeisler  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Telefon +49 7 11/9 70-21 88  
Telefax +49 7 11/9 70-22 99  
E-Mail: [Bernd.Bienzeisler@iao.fhg.de](mailto:Bernd.Bienzeisler@iao.fhg.de)  
[www.dienstleistung.iao.fhg.de](http://www.dienstleistung.iao.fhg.de)

Fraunhofer IAO  
Thomas Meiren  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Telefon +49 7 11/9 70-51 16  
Telefax +49 7 11/9 70-21 92  
E-Mail: [Thomas.Meiren@iao.fhg.de](mailto:Thomas.Meiren@iao.fhg.de)  
[www.dienstleistung.iao.fhg.de](http://www.dienstleistung.iao.fhg.de)



**Fraunhofer** Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation