

ZEW Innovationen Branchenreport

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim

Jahrgang 8 · Nummer 19 · Mai 2001

Innovationsreport: Beratung

Die Innovationsaktivitäten der Beratungsbranche haben 1999 nachgelassen. Der Anteil innovativer Unternehmen, die Innovationsaufwendungen und die Umsatzanteile innovativer Dienstleistungen sind in der Branche gesunken. Das erstmals durchgeführte Benchmarking zeigt, dass wachstumsstarke Beratungsunternehmen in ihrem Innovationsverhalten deutlich zurückhaltender sind als ihre weniger dynamischen Konkurrenten.

Innovative Produkte und Verfahren haben 1999 bei den unternehmensnahen Dienstleistern insgesamt wieder an Bedeutung gewonnen. 64% der Unternehmen dieses Wirtschaftssektors haben 1999 Innovationen eingeführt. Mit dieser

Zunahme um vier Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr ist der bisherige Spitzenwert von 1997 nochmals übertroffen worden. Insbesondere die Einführung von Prozessinnovationen ist wichtiger geworden. Die Zahl der unternehmensnahen Dienstleistungsunternehmen mit neuen oder merklich verbesserten Verfahren zur Erbringung von Dienstleistungen ist um ein Zehntel angewachsen, so dass 1999 fast jeder zweite unternehmensnahe Dienstleister ein Prozessinnovator war. In geringerem Maße ist der Anteil von Unternehmen mit innovativen Dienstleistungsangeboten um drei Prozentpunkte auf 62% gestiegen.

In der Beratungsbranche ist die Zahl innovativer Unternehmen 1999 als einzigem Wirtschaftszweig unter den unter-

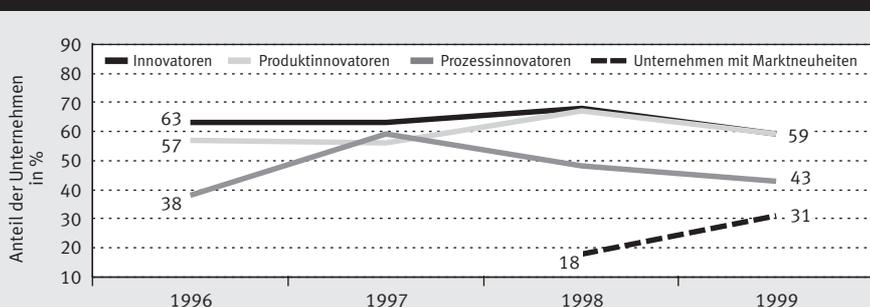
Der Wirtschaftszweig **Beratung** umfasst die in den NACE-Klassifikationen 74.1 und 74.4 genannten Teilbranchen. Hierzu gehören u.a. Rechts-, Steuer- und Unternehmensberater und Werbung. Die Branche gehört zu den unternehmensnahen Dienstleistungen. Diese umfassen zusätzlich das Bank- und Versicherungswesen, EDV Telekommunikation, Technische Dienstleistungen und sonstige nicht-distributive Dienstleistungen.

nehmensnahen Dienstleistern deutlich zurückgegangen. Sie sank um rund 14% auf gut 21.000, während die Zahl der Unternehmen der Branche insgesamt sogar leicht zunahm. Entsprechend verringerte sich der Innovatorenanteil um neun Prozentpunkte auf 59%. Alle Innovatoren haben neue oder merklich verbesserte Dienstleistungen angeboten, aber nur rund drei von vier Innovatoren haben auch ihre Verfahren erneuert.

Am weitesten verbreitet sind Innovationen bei den mittleren und großen Beratungsunternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern. Rund drei Viertel haben ein neues Dienstleistungsprodukt oder eine Prozessinnovation eingeführt. Bei den kleinen Beratungsunternehmen liegt dieser Anteil hingegen bei nur 58%.

Prozessinnovationen sind in der Branche weniger verbreitet. 43% der Beratungsunternehmen haben neue Verfahren eingeführt. Das sind fünf Prozentpunkte weniger als im Vorjahr. Gegenüber 1997 hat sich dieser Anteil sogar um 16 Prozentpunkte verringert.

Anteil der Innovatoren in der Beratungsbranche (1996 bis 1999)



Lesehilfe: Im Jahr 1999 zählten 59% der Unternehmen der Branche zu den innovativen Unternehmen. 59% der Unternehmen führten Produkt- und 43% Prozessinnovationen ein. 31% der Unternehmen haben 1999 mindestens eine Marktneuheit angeboten.

Anmerkung: Marktneuheiten erstmals 1998 erhoben.

Quelle: ZEW (2001): Mannheimer Innovationspanel, Befragung 2000.

Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, untersucht seit 1993 im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (bmb+f) in Zusammenarbeit mit ifas, Institut für angewandte Sozialwissenschaft Bonn, das Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Ein repräsentativer Querschnitt von rund 4.500 Unternehmen gibt jährlich zu seinen Innovationsaktivitäten und -strategien Auskunft. Die Angaben werden hochgerechnet auf die (für 1999 vorläufige) Grundgesamtheit in Deutschland.

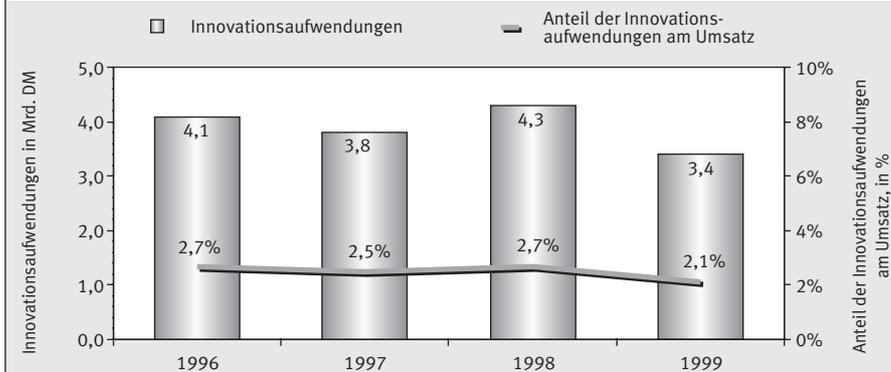
Höherer Umsatz mit Marktneuheiten

Von den Produktinnovationen stellt nur ein Teil auch eine Marktneuheit dar. Bei den unternehmensnahen Dienstleistern insgesamt ist das Angebot solcher originär neuen Dienstleistungen von zunehmender Bedeutung. Der Anteil von Unternehmen, die mindestens eine Marktneuheit eingeführt haben, hat sich 1999 gegenüber dem Vorjahr um fast 15 Prozentpunkte auf 37% stark erhöht. Offensichtlich ist es für Unternehmen besonders wichtig, den Kunden neue Dienstleistungen anzubieten, um sich am Markt behaupten zu können. Das gilt vor allem für große unternehmensnahe Dienstleister mit mehr als 100 Beschäftigten. Bei diesen liegt der Anteil der Unternehmen mit Marktneuheiten (41%) wie in den Vorjahren über dem entsprechenden Wert kleiner und mittlerer Unternehmen mit weniger als 50 bzw. 50 bis 99 Mitarbeitern.

In der Beratungsbranche hat sich der Anteil von Unternehmen mit Marktneuheiten deutlich erhöht. Obwohl die Innovationsaktivitäten der Branche rückläufig sind, stieg der Anteil der Beratungsunternehmen mit Marktneuheiten um 13 Prozentpunkte auf 31%. Damit folgt die Entwicklung dieses Innovationsindikators der Branche dem Trend der unter-

Innovatoren sind Unternehmen, die innerhalb eines zurückliegenden 3-Jahreszeitraums zumindest ein Innovationsprojekt erfolgreich abgeschlossen, d.h. zumindest eine Innovation eingeführt haben. Es ist unerheblich, ob bereits ein anderes Unternehmen diese Innovation eingeführt hat. Wesentlich ist allein die Beurteilung aus Sicht des Unternehmens. **Innovationen** können sowohl Produkt- als auch Prozessinnovationen sein. **Produktinnovationen** sind neue oder merklich verbesserte Dienstleistungen, die ein Unternehmen auf den Markt gebracht hat. **Produktinnovationen** sind Marktneuheiten, wenn das betreffende Unternehmen zugleich der erste Anbieter der neuen Dienstleistung auf dem Markt ist. **Prozessinnovationen** sind neue oder merklich verbesserte Verfahren zur Erbringung von Dienstleistungen, die im Unternehmen eingeführt werden. Organisatorische Veränderungen gelten nur dann als Innovation, wenn sie mit einer Produkt- oder Prozessinnovation in direkter Verbindung stehen.

Innovationsaufwendungen in der Beratungsbranche (1996 bis 1999)



Lesehilfe: Im Jahr 1999 betragen die Innovationsaufwendungen in der Branche 3,4 Mrd. DM. Das entspricht einem Anteil am Umsatz der Branche von 2,1%.

Quelle: ZEW (2001): Mannheimer Innovationspanel, Befragung 2000.

nehmensnahen Dienstleister insgesamt.

Der Anteil der Beratungsunternehmen variiert nur geringfügig zwischen den Größenklassen. Mit 31% liegt der Anteil bei den kleinen Unternehmen der Branche um zwei Prozentpunkte über dem entsprechenden Wert bei den Beratungsunternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten.

Innovationsaufwendungen der Branche sinken

Die Innovationsaufwendungen der unternehmensnahen Dienstleister insgesamt sind 1999 um gut 4% auf 31 Mrd. DM angestiegen. Der Anteil der investiven Ausgaben an den gesamten Innovationsaufwendungen hat zugleich um rund zwei Prozentpunkte auf 53% zugenommen.

Der Anstieg der Innovationsaufwendungen ist einerseits auf die gute konjunkturelle Lage zurückzuführen. Andererseits ist die kontinuierliche Weiterentwicklung der angebotenen Dienstleistungen bei den unternehmensnahen Dienstleistern, die von der New Economy in besonderer Weise geprägt sind, von herausragender Bedeutung. So sind die Innovationsaufwendungen der unternehmensnahen Dienstleister im vierten Jahr in Folge stärker als deren Umsatz gewachsen. Entsprechend stieg die Innovationsintensität als Anteil der Innovationsaufwendungen am Umsatz von 2,1% auf 2,5% kontinuierlich an. Die für das Jahr 2000 geplanten Aufwendungszuwächse der unternehmensnahen Dienstleister liegen mit fast sieben Prozent voraussichtlich erneut über dem Umsatzwachstum der Branche, so dass ein weiterer Anstieg der Innovationsintensität zu erwarten ist.

Die Unternehmen der Beratungsbranche haben ihre Innovationsbudgets entgegen dem Trend bei den unternehmensnahen Dienstleistern insgesamt verringert. Sie gaben 1999 3,4 Mrd. DM im Rahmen von Innovationsprojekten aus, fast zwei Mrd. DM weniger als im Vorjahr. Von den Einsparungen waren die investiven Ausgaben weniger betroffen als die laufenden Aufwendungen. Der investive Anteil an den Innovationsaufwendungen insgesamt stieg entsprechend um gut drei Prozentpunkte auf 49% an.

Auch gemessen an der Umsatzentwicklung haben sich die Innovationsaufwendungen der Beratungsunternehmen deutlich vermindert. Die Innovationsintensität der Branche sank 1999 um mehr als einen halben Prozentpunkt auf 2,1%, den bislang niedrigsten Wert der Branche seit Beginn der Innovationserhebung.

Der rückläufige Trend bei den Innovationsbudgets wird nach den Planungen der Unternehmen allerdings im Jahr

Innovationsaufwendungen beziehen sich auf Aufwendungen für laufende, abgeschlossene und abgebrochene Projekte innerhalb eines Jahres. Sie umfassen **laufende Aufwendungen** (Personal- und Materialaufwendungen etc.) und **Ausgaben für Investitionen**. Zu den Innovationsaufwendungen gehören Aufwendungen für Forschung und experimentelle Entwicklung (FuE), Maschinen und Sachmittel, externes Wissen, Produktvorbereitungen, Mitarbeiterschulungen und Weiterbildungen sowie Markttests und Markteinführung, sofern diese Aufwendungen mit einem Innovationsprojekt in Verbindung stehen.

2000 gestoppt. Für dieses Jahr rechneten die Berater mit gegenüber dem Vorjahr weitgehend unveränderten Innovationsaufwendungen.

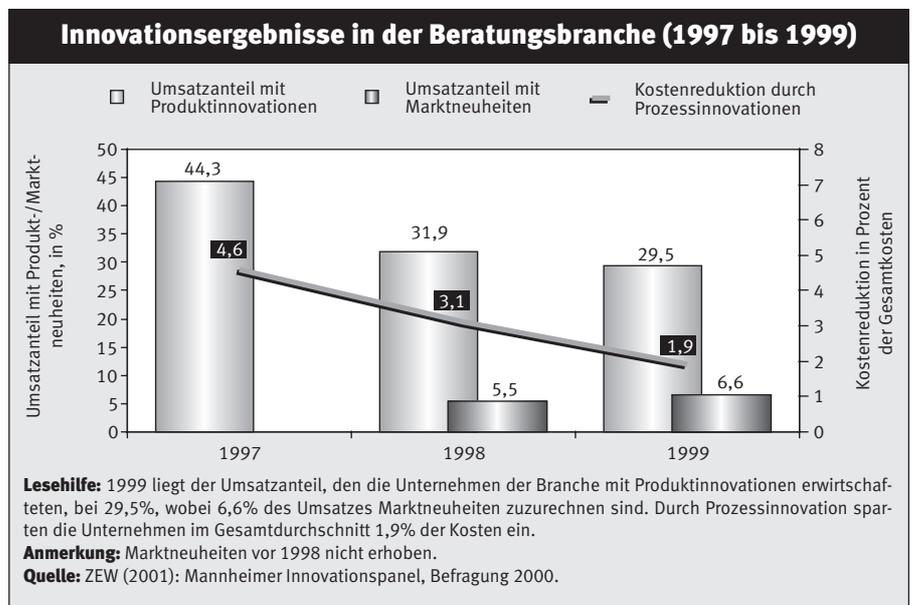
Umsatzanteile mit Innovationen sinken in der Branche

Das Gewicht innovativer Dienstleistungen im Umsatz-Portfolio der unternehmensnahen Dienstleister hat sich seit 1997 kaum verändert. Sie erzielten 1999 mit Produktinnovationen 29% des Umsatzes. Die relative Bedeutung von Marktneuheiten hat sich hingegen erhöht. Auf diese entfielen bei den unternehmensnahen Dienstleistern 1999 über 6% des Umsatzes. Das entspricht einem Zuwachs um fast einen Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr.

In der Beratungsbranche hat sich demgegenüber der Anteil innovativer Produkte am Umsatz auf 30% weiter verringert. Allerdings war der Rückgang gegenüber dem Vorjahr mit zwei Prozentpunkten deutlich geringer als 1998, als der Rückgang noch zwölf Prozentpunkte betrug. Insofern lässt sich eine Stabilisierung der Bedeutung innovativer Produkte in der Beraterbranche erkennen. Bei den mittleren und großen Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern lag der mit Produktinnovationen erzielte Umsatzanteil mit 32% um sechs Prozentpunkte über dem entsprechenden Anteil bei den kleinen Unternehmen.

Der Stellenwert von echten Marktneuheiten hat sich bei den Beratern ähnlich wie bei den unternehmensnahen Dienstleistern insgesamt vergrößert. Der ent-

Umsatzanteile mit Produktinnovationen beziehen sich auf den Umsatz des betreffenden Jahres, der mit Produktinnovationen eines zurückliegenden 3-Jahreszeitraums erzielt wurde. **Umsatzanteile mit Marktneuheiten** beziehen sich auf den Umsatz des betreffenden Jahres mit Marktneuheiten der jeweils letzten 3 Jahre. **Kosten senkende Prozessinnovationen** beziehen sich auf Prozessinnovationen, die zu einer Senkung der durchschnittlichen Kosten geführt haben. **Kostensenkungsanteile** beziehen sich auf Kosten des vorangegangenen Jahres, die durch kosten-senkende Innovationen eines 3-Jahreszeitraums eingespart wurden.



sprechende Umsatzanteil stieg um gut einen Prozentpunkt auf 6,6%.

Rationalisierungen verlieren in der Branche an Bedeutung

Der Einführung von Prozessinnovationen können unterschiedliche Motive zu Grunde liegen, z.B. Kosteneinsparungen oder die Erbringung neuer Dienstleistungen. Das Rationalisierungsmotiv hat bei den unternehmensnahen Dienstleistern einen abnehmenden Stellenwert. Während 1998 noch die Hälfte der Prozessinnovatoren unter den unternehmensnahen Dienstleistern Kosteneinsparungen erzielte, war es 1999 nur noch ein Drittel. Das entspricht knapp 18% der unternehmensnahen Dienstleister insgesamt.

Bemerkenswert ist, dass der Anteil der reduzierten Kosten zugleich weiter gestiegen ist. Mit neuen oder verbesserten

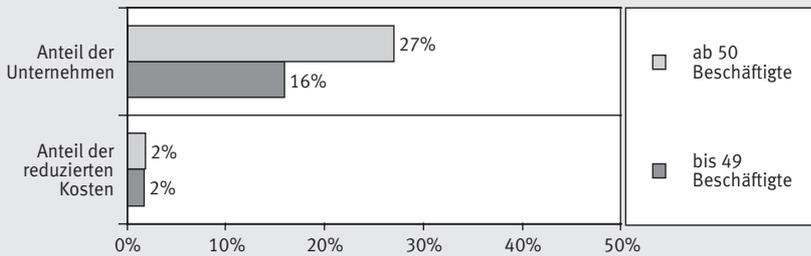
Verfahren sparten die unternehmensnahen Dienstleister 1999 fast 3,9% der Kosten ein, gegenüber 3,6% im Jahr 1997. Die durch Prozessinnovationen erzielten Kosteneinsparungen haben sich also auf weniger Unternehmen konzentriert, die jedoch ihre Kosten in deutlich höherem Maße als im Vorjahr senken konnten.

In der Beraterbranche ist der Stellenwert von Kosteneinsparungen als Motiv für die Innovation 1999 deutlich gesunken. Nur noch 39% der Prozessinnovatoren der Branche haben im Zuge der Erneuerung der Verfahren ihre Kosten gesenkt. Zum Vergleich: Im Vorjahr waren es noch 52% und 1997 sogar 69%.

Entsprechend haben sich auch von der Branche erzielten anteiligen Kosteneinsparungen vermindert. Die Berater sparten 1999 1,9% der Kosten ein, das sind 1,2 Prozentpunkte weniger als im Vorjahr. Im Vergleich zu 1997 ist der An-



Unternehmen mit Kostenreduktionen sowie eingesparte Kosten in der Beratungsbranche nach Größenklassen (1999)



Lesehilfe: 27% der Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten der Branche führten Kosten reduzierende Prozessinnovationen durch. Dadurch verminderten sich die Kosten in dieser Größenklasse um 2%.

Quelle: ZEW (2001): Mannheimer Innovationspanel, Befragung 2000.

teil sogar um 2,7 Prozentpunkte zurückgegangen.

Bemerkenswert ist, dass in den oberen Größenklassen mit über 50 Beschäftigten der Anteil der Unternehmen mit Kosteneinsparungen mit 27% deutlich höher ist als bei den kleinen Unternehmen (16%). Gleichwohl sind die in der Branche eingesparten Kostenanteile in beiden Größenklassen ungefähr gleich groß. Rationalisierungsmaßnahmen sind bei kleinen Unternehmen also weniger verbreitet, führen aber im einzelnen Unternehmen zu größeren Kostensenkungen als in den oberen Größenklassen.

Benchmarking: Wachstumsstarke Beratungsunternehmen sind weniger innovativ

Das erstmals durchgeführte **Innovations-Benchmarking** soll Anhaltspunkte für erfolgreiches Innovationsverhalten innerhalb der Branche geben. Als Referenzgruppe werden die (hochgerechnet) 25% wachstumsstärksten Unternehmen der Branche ausgewählt. Dabei wird das Umsatzwachstum von 1998 auf 1999 zu Grunde gelegt.

Die Benchmark-Größen umfassen die Innovationsaufwendungen pro Umsatz (**Innovationsinput**) einerseits, sowie die Umsatzanteile mit Produkt- und Marktneuheiten und die prozentuale Kostenreduktion durch Prozessinnovationen (**Innovationsergebnis**) andererseits. Die Umsatz- und Kostenreduktionsanteile stellen das Ergebnis von Innovationen der zurückliegenden drei Jahre dar.

Bei den Innovationsaufwendungen verhalten sich die wachstumsstärksten Beratungsunternehmen eher defensiv. Sie gaben 1,4% des Umsatzes für Innovationsprojekte aus, während es im Branchendurchschnitt 2,1% der Einnahmen waren. Die Unternehmen der Benchmark-Gruppe weisen bei Entscheidungen über Innovationsprojekte offenbar eine geringere Risikobereitschaft auf als die übrigen Beratungsunternehmen.

Auch bei den Innovationsergebnissen sind die Benchmark-Unternehmen

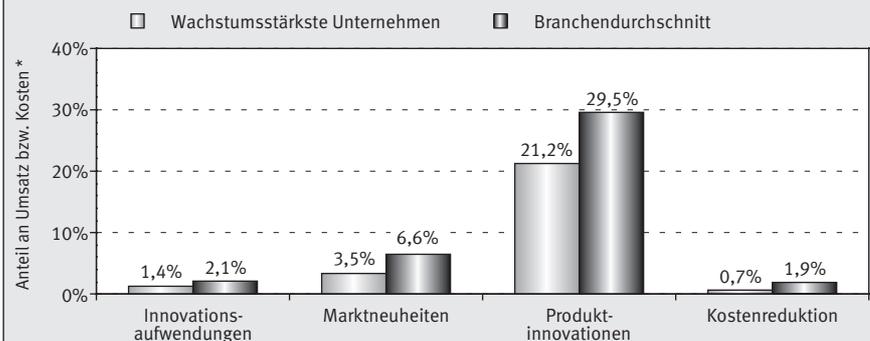
keineswegs führend. Sie erzielten rund 21% des Umsatzes mit innovativen Produkten, gegenüber fast 30% im Branchendurchschnitt. Ähnlich deutlich fällt der Unterschied bei den Umsatzanteilen von Marktneuheiten aus. Bei den wachstumsstarken Unternehmen war dieser Anteil mit 3,5% nur etwa halb so groß wie im Branchenmittel (6,6%).

Die mit Prozessinnovationen eingesparten Kosten fallen in der Benchmark-Gruppe ebenfalls unterdurchschnittlich aus. Mit 0,7% lagen die Kostenein-

sparungen der wachstumsstarken Unternehmen um mehr als einen Prozentpunkt unter dem Branchenmittel (1,9%).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die wachstumsstärksten Unternehmen der Branche bei den hier ausgewählten Innovationsindikatoren systematisch unter den Werten ihrer Konkurrenten liegen. Offensichtlich spielen in der Beratungsbranche Innovationsaktivitäten eine eher untergeordnete Rolle für den Unternehmenserfolg.

Benchmarking für Innovationsinput und -ergebnis in der Beratungsbranche (1999)



Lesehilfe: Die wachstumsstärksten Unternehmen der Branche erzielten 21,2% ihres Umsatzes mit neuen oder verbesserten Produkten, während der Umsatzanteil mit Produktinnovationen im Branchendurchschnitt bei 29,5% lag.

* Innovationsaufwendungen, Marktneuheiten und Produktinnovationen gemessen als Anteile am Umsatz; Kostenreduktion gemessen als Anteil an den Kosten.

Quelle: ZEW (2001): Mannheimer Innovationspanel, Befragung 2000.