

ZEW Innovationen Branchenreport

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim

Jahrgang 7 · Nummer 13 · September 2000

Innovationsreport: Beratung

Anteil der Innovatoren nimmt wieder zu in der Beratungsbranche

Im gesamten Dienstleistungssektor hat sich der leichte Rückgang der Innovationsaktivitäten auch im Jahr 1998 fortgesetzt. Seit 1994 sinkt der Innovatorenanteil zwar geringfügig, aber monoton um etwa 1 Prozentpunkt jährlich. 1998 haben 58 % der Unternehmen neue oder merklich verbesserte Dienstleistungen

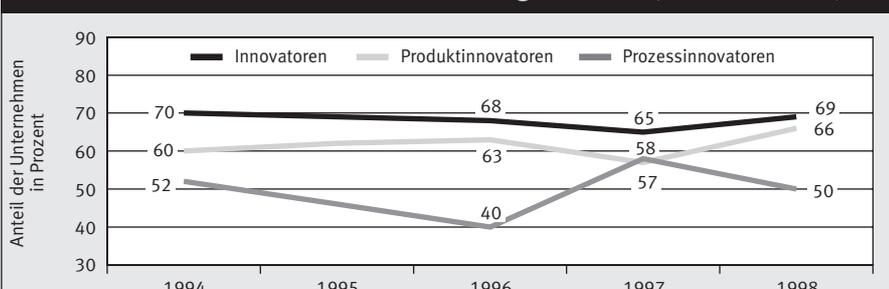
von 64 % auf 56 % abnahm. Bei den unternehmensnahen Dienstleistungen lag der Anteil im gleichen Zeitraum immer knapp über 60 %.

Im Dienstleistungssektor kommt Produkt- eine größere Bedeutung als Prozessinnovationen zu. Deshalb war die Entwicklung der Produktinnovationen 1998 besonders erfreulich: Der Anteil der Unternehmen mit neuen Dienstleistungen stieg – erstmals im Berichtszeit-

Die Untersuchung deckt fast den gesamten Bereich marktbezogener Dienstleistungen ab. Berücksichtigt werden distributive und unternehmensnahe Dienstleistungen. **Distributive Dienstleistungen** umfassen die Wirtschaftszweige Einzelhandel, Großhandel und Verkehr einschließlich Post und privaten Kurierdiensten. Der Bereich **unternehmensnahe Dienstleistungen** beinhaltet das Bank- und Versicherungswesen, EDV und Telekommunikation, Technische Dienstleistungen, nicht technische Beratungsdienstleistungen, wie Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung sowie Werbung, und Sonstige Dienstleistungen.

Der Wirtschaftszweig **Beratung** umfasst die in den NACE-Klassifikationen 74.1 und 74.4 genannten Teilbranchen. Hierzu gehören z. B. Rechts-, Steuer- und Unternehmensberater und Werbung.

Anteil der Innovatoren in der Beratungsbranche (1994 bis 1998)



Lesehilfe: Im Jahr 1998 zählen 69% der Beratungsunternehmen zu den innovativen Unternehmen. 66% der Unternehmen führen Produkt- und 50% Prozessinnovationen ein.

Anmerkung: Wert für 1995 nicht erhoben. Werte für 1997 und 1998 vorläufig.

Quelle: ZEW (2000): Mannheimer Innovationspanel – Dienstleistungssektor, Befragung 1999.

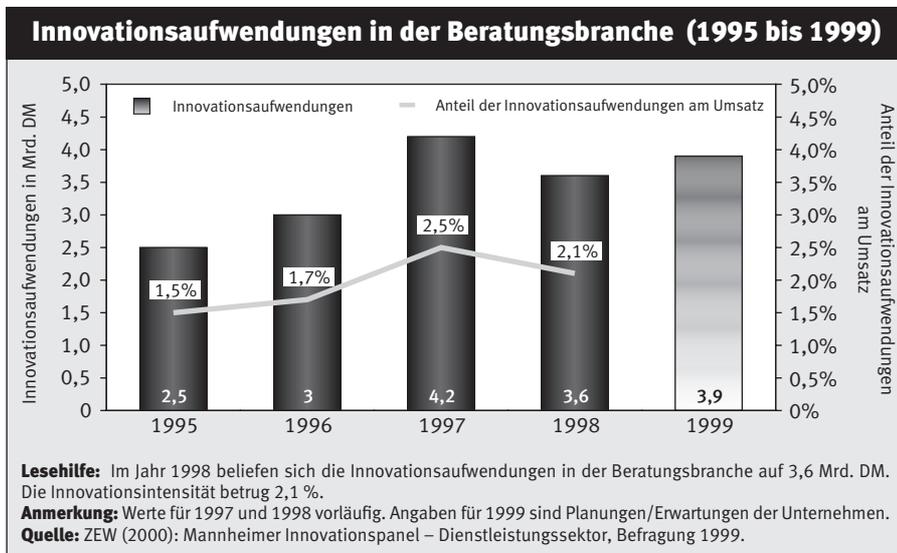
auf den Markt gebracht oder neue Verfahren zu deren Erbringung eingeführt. Aber nicht nur der Anteil, auch die Zahl der Innovatoren ist seit 1994 kontinuierlich gesunken. Innerhalb des Dienstleistungssektors verläuft die Entwicklung jedoch recht unterschiedlich. Der Rückgang ist vor allem auf den Bereich der distributiven Dienstleistungen zurückzuführen, wo der Innovatorenanteil von 1994 bis 1998

raum – um 1 Prozentpunkt auf 55 %. Für den Rückgang der Innovationsaktivitäten waren 1998 die Prozessinnovationen verantwortlich. 40 % der Unternehmen haben 1998 neue Verfahren eingeführt, das hohe Vorjahresniveau (51 %) konnte damit nicht wieder erreicht werden.

In der Beratungsbranche haben die Innovationsaktivitäten nach einem leichten Rückgang 1997 im Jahr 1998 wieder

zugenommen. 69 % der Unternehmen haben 1998 Innovationen eingeführt. Der Innovatorenanteil ist damit gegenüber 1997 um 4 Prozentpunkte gewachsen und erreicht fast wieder den Spitzenwert von 1994. Bildete die Beratungsbranche 1997 noch das Schlusslicht unter den unternehmensnahen Dienstleistern, so weist sie 1998 nach den Banken/Versicherungen den zweithöchsten Innovatorenanteil im Dienstleistungssektor auf. Nicht nur der Anteil, auch die Zahl der Innovatoren stieg binnen Jahresfrist um rund 9 % auf 24 Tsd. Die Zahl innovativer Unternehmen ist damit deutlich stärker gewachsen als die Gesamtzahl der Unternehmen, die um 3 % auf 34 Tsd. zunahm. Die positive Entwicklung der Innovationsaktivitäten ist aus-

Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim (ZEW) untersucht seit 1995 das Innovationsverhalten der deutschen Dienstleistungsunternehmen. Dazu wird ein repräsentativer Querschnitt von rund 2.500 Dienstleistungsunternehmen zu seinen Innovationsaktivitäten und seinen Innovationsstrategien befragt.



schließlich auf die Produktinnovationen zurückzuführen. 66 % der Beratungsfirmen boten ihren Kunden 1998 neue oder merklich verbesserte Dienstleistungen an. Dies ist ein Zuwachs von 9 Prozentpunkten gegenüber 1997. Dagegen nahm der Anteil der Unternehmen, die neue Verfahren eingesetzt haben, von 58 auf 50 % ab. Sorgen bereiten die Beratungsunternehmen in den neuen Bundesländern: Sie führen deutlich seltener neue Dienstleistungen (47 %) und neue Verfahren (36 %) ein als westdeutsche Unternehmen.

Rückgang der Innovationsaufwendungen bei Beratern

Im gesamten Dienstleistungssektor lässt sich seit 1995 ein kontinuierlicher Anstieg der Innovationsaufwendungen

feststellen. Im Jahr 1998 haben die Unternehmen 43 Mrd. DM für Innovationen aufgewendet. Dies sind 3 Mrd. DM mehr als 1997 und 8 Mrd. DM mehr als 1995. Der Zuwachs im Jahr 1998 ist vor allem auf die kleinen und mittelständischen Unternehmen zurückzuführen. Für 1999 haben die Unternehmen mit einem ähnlich hohen Innovationsbudget wie 1998 geplant. Da der Umsatz von 1995 bis 1998 in gleichem Maße zugenommen hat wie die Innovationsaufwendungen, bleibt die Innovationsintensität, gemessen als Anteil der Innovationsaufwendungen am Umsatz, in diesem Zeitraum konstant bei etwa 1,1 %. Dienstleister verwenden damit einen weit geringeren Teil ihres Umsatzes für Innovationsprojekte als Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, deren Innovationsintensität knapp 5 % beträgt.

Innovatoren sind Unternehmen, die innerhalb eines zurückliegenden 3-Jahreszeitraums zumindest ein Innovationsprojekt erfolgreich abgeschlossen, d.h. zumindest eine Innovation eingeführt haben. Innovationen bestehen aus Produkt- und Prozessinnovationen. **Produktinnovationen** sind neue oder merklich verbesserte Dienstleistungen, die ein Unternehmen auf den Markt gebracht hat. **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 beziehen sich auf Aufwendungen für laufende, abgeschlossene und abgebrochene Inno-

ventionsprojekte innerhalb eines Jahres. Sie umfassen **laufende Aufwendungen** (Personalaufwendungen und Aufwendungen für Sachmittel und Dienstleistungen, etc.) und **Ausgaben für Investitionen**. Dazu gehören Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, die Konzeption von Dienstleistungen oder Verfahren zu deren Erbringung, Maschinen und Sachmittel, Mitarbeiterschulungen und Weiterbildungen, Markttests und Markteinführung sowie andere immaterielle Güter (z.B. Software, Patente) sofern diese Aufwendungen mit einem Innovationsprojekt in Verbindung stehen. Die Aufteilung der gesamten Innovationsaufwendungen in laufende Aufwendungen und Investitionsausgaben erfolgte für das Jahr 1997 zum ersten Mal. Entwicklungen können daher nicht aufgezeigt werden.

In der Beratungsbranche sind im Gegensatz zum gesamten Dienstleistungssektor die Innovationsaufwendungen 1998 gegenüber dem Vorjahr um 16 % auf 3,6 Mrd. DM gesunken. Die Unternehmen gaben damit 1998 aber immer noch mehr für Innovationen aus als 1995 und 1996 und für 1999 haben sie wieder einen Anstieg des Innovationsbudgets auf 3,9 Mrd. DM geplant. Innerhalb der Branche verläuft die Entwicklung 1998 jedoch uneinheitlich: Die Unternehmen mit bis zu 200 Beschäftigten haben ihr Innovationsbudget 1998 nahezu verdoppelt (von ca. 1,1 auf 2,2 Mrd. DM). Dieser Anstieg wurde jedoch durch einen Rückgang der Innovationsaufwendungen – vor allem der Ausgaben für Investitionen – bei Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten überkompensiert. Die Innovationsintensität nahm bei gleichzeitig leicht wachsenden Umsätzen von 2,5 auf 2,1 % ab. Verglichen mit distributiven Dienstleistern ist die Innovationsintensität in der Beratungsbranche zwar höher, aber unter den unternehmensnahen Dienstleistern weisen die EDV/Telekommunikation (3 %) und Technische Dienstleistungen (4,2 %) deutlich höhere Werte auf.

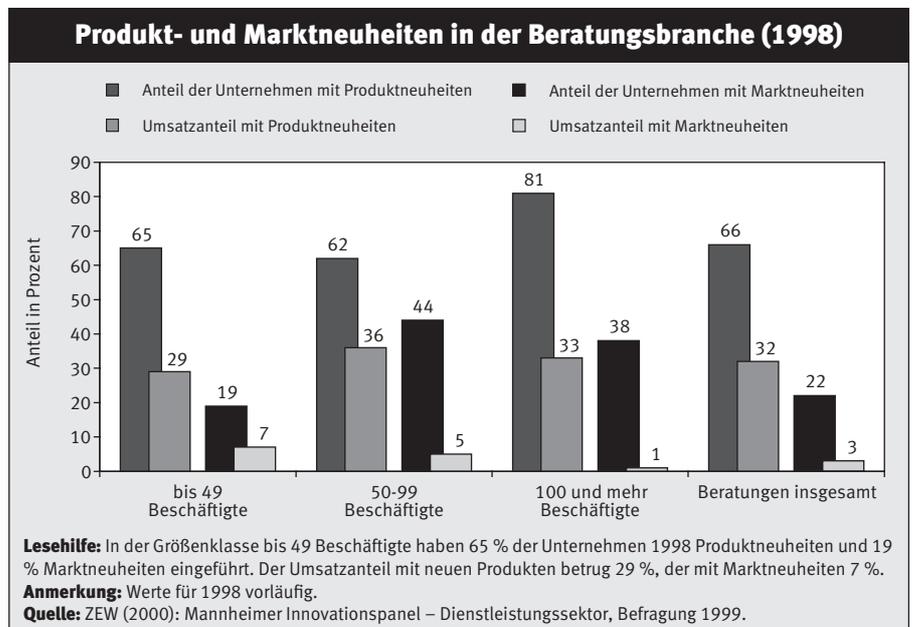
Erfolg mit neuen Dienstleistungen lässt nach bei Beratern

Die Höhe der Innovationsaufwendungen sagt noch nichts darüber aus, inwieweit die Unternehmen mit der Einführung neuer Dienstleistungen oder neuer Verfahren erfolgreich gewesen sind. Bei Produktinnovationen kann der Innovationserfolg gemessen werden anhand des Umsatzanteils, der mit neuen oder merklich verbesserten Dienstleistungen erzielt wird. Im gesamten Dienstleistungssektor ist der gestiegene Produktinnovatorenanteil 1998 mit einem leichten Anstieg des entsprechenden Umsatzanteils von 21 auf 22 % einhergegangen. Von den Produktneuheiten ist nur ein Teil eine echte kreative Innovation, also eine Marktneuheit. 1998 haben 18 % der Unternehmen – und damit etwa jeder dritte Produktinnovator – grundlegend neue Dienstleistungen auf den Markt eingeführt. Mit den Marktneuheiten wurde ein Umsatzanteil von etwa 2,5 % erzielt.

Die Beratungsbranche hebt sich mit einem Produktinnovatorenanteil von 66 % und einem Umsatzanteil mit neuen und merklich verbesserten Dienstleistungen

gen von 32 % deutlich vom Durchschnitt im Dienstleistungssektor ab. Allerdings hat der Erfolg mit neuen Dienstleistungen hier wie auch in einigen anderen unternehmensnahen Dienstleistungsbranchen stark nachgelassen. Trotz des gestiegenen Produktinnovatorenanteils ist der entsprechende Umsatzanteil 1998 gegenüber dem Vorjahr von 43 auf 32 % gesunken. Damit wurde nur noch etwa jede dritte Mark des branchenweiten Umsatzes mit neuen Dienstleistungen (der letzten 3 Jahre) erzielt. Jeder dritte Produktinnovator – dies entspricht 22 % der Beratungsunternehmen – hat dabei 1998 echte Marktneuheiten eingeführt, mit denen ein Umsatzanteil von 3 % erzielt wurde. Bei den grundlegend neuen Dienstleistungen sind es die Firmen mit 50 bis 99 Beschäftigten, die mit einem Anteil von 44 % besonders häufig innovativ sind. Die kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten haben zwar deutlich seltener Marktneuheiten eingeführt (19 %), sie waren dafür aber mit einem Umsatzanteil von 7 % besonders erfolgreich. Die relative Stärke von kleinen

Umsatzanteile mit Produktinnovationen beziehen sich auf den Umsatz des betreffenden Jahres, der mit neuen oder merklich verbesserten Dienstleistungen eines zurückliegenden 3-Jahreszeitraums erzielt worden ist. Die Berechnung erfolgt unter Ausschluss von Banken und Versicherungen, für die Umsätze nicht präzise definiert sind. Die Umsatzanteile sind für das Jahr 1997 erstmals erhoben worden. **Marktneuheiten** sind neue oder verbesserte Dienstleistungen, die das Unternehmen als erster Anbieter auf dem Markt eingeführt hat. Der relevante Markt ist aus der Sicht der Unternehmen definiert. Marktneuheiten wurden erstmals für das Jahr 1998 erhoben. **Umsatzanteile mit Marktneuheiten** beziehen sich auf den Umsatz des betreffenden Unternehmens mit Marktneuheiten der jeweils letzten 3 Jahre. **Kostensenkende Prozessinnovationen** beziehen sich auf neue oder merklich verbesserte Verfahren zur Erbringung von Dienstleistungen, die zu einer Senkung der durchschnittlichen Kosten geführt haben. **Kostensenkungsanteile** beziehen sich auf Kosten des vorhergehenden Jahres, die durch kostensenkende Innovationen eines 3-Jahreszeitraums gesenkt wurden. Die Anteile sind mit den Umsätzen gewichtet und werden daher ohne Banken und Versicherungen berechnet.



und mittleren Unternehmen liegt offensichtlich in der Entwicklung und dem Angebot von grundlegend neuen Dienstleistungen, während große Unternehmen ihre Vorteile bei der Diffusion von Technologien und der Imitation von Dienstleistungen haben.

Unternehmen können verschiedene Motive für die Einführung neuer Verfahren besitzen. Werden sie eingeführt, um die Kosten der Erbringung von Dienstleistungen zu reduzieren (kostenreduzierende Prozessinnovationen), lässt sich die Effizienz der neuen Verfahren anhand der eingesparten Kosten ablesen. Im Dienstleistungssektor haben 17 % der Unternehmen 1998 kostenreduzierende Prozessinnovationen eingeführt, die mit Kosteneinsparungen von durchschnittlich 2,5 % einhergingen. Rationalisierungsmaßnahmen haben somit eine deutlich geringere Bedeutung als im verarbeitenden Gewerbe (39 %). Im Dienstleistungssektor stehen demnach andere Gründe für die Einführung neuer Verfahren im Vordergrund, z.B. die Erbringung von Dienstleistungen durch verstärkten Einsatz von Informations- und Kommunikations-Technologien (IuK) oder eine kundenspezifischere Ausrichtung der Verfahren.

In der Beratungsbranche sind kostenreduzierende Prozessinnovationen zwar weiter verbreitet als im gesamten Dienstleistungssektor, sie spielen aber auch hier eine geringere Rolle als im verarbeitenden Gewerbe. 1998 haben 28 % der Unternehmen neue Verfahren zur Kostenreduktion eingesetzt und damit eine durchschnittliche Kostenersparnis von

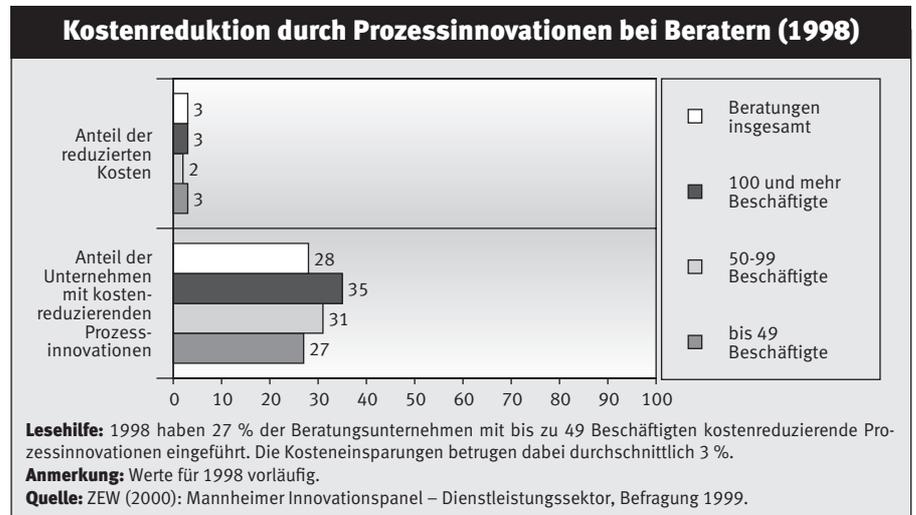
3 % erzielt (1997: 23 % und 3 %). Die Wahrscheinlichkeit für Rationalisierungsmaßnahmen steigt in der Branche mit der Größe des Unternehmens.

Organisatorische Probleme hemmen zunehmend Innovationen

Beratungsunternehmen werden in ihrem Innovationsengagement von verschiedenen Faktoren gehemmt. Dabei sind es weniger hohe Innovationskosten (21 %) oder fehlende Finanzierungsquellen (15 %), die die Unternehmen bremsen, sondern am häufigsten organisatorische Probleme: Jedes dritte Unternehmen (33 %) wurde 1998 durch Organisationsprobleme bei der Durchführung von Innovationsprojekten behindert. Dieser Anteil hat gegenüber 1996 um 9 Prozentpunkte zugenommen. Daneben erweist sich vor allem der Mangel an Fachpersonal zunehmend als Innovationshemmnis: Jedes vierte Beratungsunternehmen war davon 1998 betroffen. Die Hemmnisse wirken sich dabei unterschiedlich auf den Projektverlauf aus. Kosten- und Finanzierungsprobleme führen in der Beratungsbranche dazu, dass Innovationsprojekte überwiegend gar nicht erst begonnen werden. Mangelnde Kundenakzeptanz führt zumeist zum Abbruch von Projekten. Alle anderen Hemmnisse verlängern vorwiegend die Projektlaufzeit. Durch Maßnahmen zur effizienteren Gestaltung organisatorischer Abläufe ließen sich somit Innovationen beschleunigen, d.h. neue Dienstleistungen und Verfahren schneller einführen.

Absatzmarkt gibt entscheidende Innovationsimpulse

Unternehmen können durch verschiedene Quellen zu Innovationen inspiriert werden, wobei diese häufig gleichzeitig genutzt werden. Für Dienstleister ist der Absatzmarkt, also einzelne Kunden oder die Nachfrage insgesamt, die mit Abstand bedeutendste Quelle für Innovationsaktivitäten. 59 % der Dienstleister führten 1998 Produktinnovationen nur ein, weil der Absatzmarkt sie forderte. Gezielte Wünsche einzelner Kunden waren dabei für 44 % der Unternehmen ausschlaggebend. Sie haben damit eine größere Bedeutung als die z.B. durch Marktforschung ermittelte anonyme Nachfrage (36 %). Etwa jeder vierte Dienstleister (24 %) führte seine Innovationen auf innovative Vorleistungen von Zulieferern zurück. 13 % der Unternehmen erhielten den entscheidenden Innovationsanstoß von ihren Wettbewerbern (z.B. durch Imitation, Kauf, Lizenznahme, Personalabwerbung, Unternehmensübernahme) und 8 % von der Wissenschaft (z.B. durch Ko-



operation, Fachliteratur, gezielte Einstellung von Wissenschaftlern). Zulieferer, insbesondere die Hersteller von IuK, haben somit eine deutlich größere Bedeutung als Wettbewerber oder die Wissenschaft.

In der Beratungsbranche ist die Entstehung neuer Dienstleistungen ebenfalls überwiegend auf Marktsignale zurückzuführen. 61 % der Produktinnovatoren erhielten 1998 den entscheidenden Inno-

vationsimpuls vom Absatzmarkt. Wie in der Beratungsbranche zu erwarten war, wurden direkte Kundenwünsche (42 %) dabei deutlich häufiger in den Innovationsprozess einbezogen als die anonyme Nachfrage (34 %). Verglichen mit dem gesamten Dienstleistungssektor nutzen die Beratungsunternehmen Zulieferer (19 %) und Wettbewerber (5 %) deutlich seltener als Innovationsquelle. Die Wissenschaft (15 %) wird dagegen überdurchschnittlich häufig genutzt.

Markterfolg kann mit den Innovationsaktivitäten nicht mithalten

Die Beurteilung der Innovationsaktivitäten in der Beratungsbranche ergibt 1998 kein eindeutiges Bild: Die Zahl der Unternehmen, die neue oder merklich verbesserte Dienstleistungen eingeführt haben, hat nach einem Rückgang 1997 im Jahr 1998 wieder deutlich zugelegt. Der Innovationserfolg, gemessen als Umsatzanteil mit neuen Produkten, hat allerdings stark nachgelassen. Auch die Innovationsausgaben für Investitionen sind deutlich gesunken. Gehemmt wurden Innovationen in der Beratungsbranche insbesondere durch organisatorische Probleme und fehlendes Fachpersonal. Die Innovationshemmnisse gilt es sowohl von Unternehmensseite als auch von Seiten der Politik so weit wie möglich abzubauen, um zukünftige Innovationspotenziale realisieren zu können.

