



Dienstleistungswende – neue Chance für den Standort Deutschland?

Die Zukunftspotenziale der digitalen Technologie könnten den Dienstleistungssektor entscheidend transformieren und damit der schrumpfenden Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft neuen Schwung verleihen.

Autor:innen: Prof. Dr. Volker Stich, Geschäftsführer · Dr. Jana Frank, Bereichleiterin Dienstleistungsmanagement – FIR e. V. an der RWTH Aachen

Das Schiff des Wirtschaftsstandorts Deutschland schwankt in rauer werdender See. Es schwankt weniger, weil die traditionellen deutschen Wertschöpfungssäulen (insbesondere die Flaggschiffe Automobil- und Maschinenbau sowie Chemie- und Logistikindustrie) hierzulande an Know-how eingebüßt hätten, es sind vielmehr die großen Technologiedurchbrüche der letzten Jahrzehnte, die die deutschen Tugenden, welche mehr als ein Jahrhundert lang für einen Spitzenplatz unter den großen Wirtschaftsmächten gesorgt haben, drastisch an Bedeutung verlieren lassen.

Perfektionismus, Verarbeitungsqualität, Zuverlässigkeit und Langlebigkeit von Produkten aller Art sicherten der deutschen Wirtschaft über viele Jahrzehnte hinweg internationales Ansehen. Das führte allerdings zu einer gewissen Selbstzufriedenheit, die die eigene Spitzenposition in der Welt als Selbstläufer ansah. Verliebt in die eigene Perfektion (der Strategieberater und Blogger Sascha Lobo spricht plakativ von einer „Spaltmaßfixierung“ ganzer Wirtschaftszweige) und an permanenter rein inkrementeller

Innovation orientiert, hinkt Deutschland auf wichtigen Gebieten der künftigen Wertschöpfungsfelder dem Wettbewerb gefährlich hinterher – insbesondere auf dem für die Zukunft entscheidenden Technologiegebiet der Digitalisierung.



INNOVATIONSBEDARF IM DIENSTLEISTUNGSSEKTOR

Eine breit angelegte Digitalisierung sowohl des privaten als auch des öffentlichen Sektors ist aber gerade Voraussetzung für innovative Dienstleistungsgeschäftsmodelle, die den Erfolg eines Standorts in der Zukunft bestimmen. Alle hoch entwickelten komplexen Gesellschaften haben den Weg von der Agrar- über die Industrie- hin zur Dienstleistungsgesellschaft hinter sich gebracht. Dieser Trend wird sich weiter beschleunigen, wenn Digitalisierung und Automatisierung die Transformation in eine Wissensgesellschaft – die ja eine besonders anspruchsvolle Form der Dienstleistungsgesellschaft ist – bewirken.

Insbesondere wenn es um derartige komplexe Servicekonzepte geht, könnte sich der allseits beklagte Fehlstart Deutschlands ins digitale Zeitalter als fatal erweisen. Dabei ist die deutsche Wirtschaft bereits heute bei der Bedeutung des tertiären Sektors für das Wertschöpfungsvolumen international bestenfalls Mittelmaß. Zwar macht der Sektor aktuell mit 69 % Anteil an der Wertschöpfung und 74 % Anteil an der Zahl der Beschäftigten ganz klar den Löwenanteil an der Wirtschaftsleistung aus. Damit liegt Deutschland im europäischen Mittelfeld, hinter Staaten wie Großbritannien, Frankreich oder Schweden. Global wächst der Dienstleistungssektor jedoch erheblich schneller als in Deutschland, wo die jährliche Leistungssteigerung in den letzten zehn Jahren nur beim anämischen Tempo von einem Prozentpunkt lag, weit hinter der internationalen Konkurrenz aus Asien und Nordamerika. Nach einer Untersuchung der Western Union Company wird sich das Volumen gehandelter Dienstleistungen weltweit zwischen 2019 und 2025 um 31 % (von 6,1 auf 8,0 Billionen US-Dollar) vergrößern, der Sektors also nochmals erheblich an Bedeutung gewinnen. Die Fähigkeit zur Gestaltung digitaler Dienstleistungen, insbesondere durch Integration innovativer Technologien im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) oder dem Internet der Dinge (IoT), wird so zur entscheidenden Kompetenz für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland.

Betrachtet man den derzeitigen Stand der Entwicklung des Dienstleistungssektors in Deutschland wird klar: Ohne

deutliche Anstrengungen wird die größte Volkswirtschaft Europas im internationalen Vergleich bei der Wirtschaftsleistung spürbar abrutschen. Was ist also zu tun, damit sich ein Fehlstart wie bei der Digitalisierung nicht wiederholt?

DEUTSCHLAND 2030 – EIN DIENSTLEISTUNGSPOWERHOUSE?

Eine systematisierte Antwort darauf versucht die relativ junge Disziplin der Dienstleistungsforschung zu geben. Aktuell macht in diesem Zusammenhang das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsprojekt „Digitale Dienstleistungen als Erfolgsfaktor für die Wertschöpfung der Zukunft – DL2030“ von sich reden. Es soll „Forschungs- und Entwicklungsbedarfe inklusive geeigneter Ansätze identifizieren, die zur Gestaltung innovativer technologieorientierter Dienstleistungssysteme mit hohem Kundennutzen beitragen – als Wegbereiter für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.“

Der Ansatz der Studie ist insofern originell, als sie sich nicht in der Analyse technischer oder organisatorischer Perspektiven erschöpft. Vielmehr rückt sie den Menschen als Nutzer bei der Gestaltung innovativer Dienstleistungssysteme gleichgewichtig mit in den Fokus. In einem Positionspapier zum Projekt DL2030 stellen führende Dienstleistungswissenschaftler Entwicklungslinien, Forschungsfelder und Empfehlungen für die Forschung vor, über die die Wissenschaft dazu beitragen kann, einen Pfad für die erfolgreiche Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft in die Wertschöpfungswelt der Zukunft abzustecken.

Die Autoren des Papiers entwerfen eine Vision für die Dienstleistungsgesellschaft in Deutschland im Jahr 2030. In dieser Vision verfügen Wirtschaft und öffentliche Körperschaften über eine ausreichende Wissensbasis, um die durchgängig digitalisierte Wertschöpfung nicht nur zu beherrschen, sondern auch international wettbewerbsfähig zu gestalten. Dazu gehört beispielsweise die Fähigkeit, Leistungen für Kunden in Echtzeit individuell zuzu-





© fizkes – stock.adobe.com

„Wer im dynamischen Zukunftsmarkt der digitalen Welt bestehen will, muss zwangsläufig über derartiges Know-how verfügen.“

Dr. Jana Frank, FIR e. V. an der RWTH Aachen

schneiden oder anzupassen sowie reaktionsschnell innovative Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Unternehmen sind in der Lage, auf der Basis hoch flexibler Software und intelligent aufbereiteter Daten Wertschöpfung zu generieren und in digitalen Ökosystemen Kompetenzen zu entwickeln, mit denen sich diese Wertschöpfung für den internationalen Markt erfolgreich skalieren lässt. Voraussetzung dafür ist, dass sich die Unternehmen selbst auf zuverlässige, integrierbare digitale Services stützen können. Dies fördert einerseits den ökonomischen Nutzen für die Unternehmen und stärkt zugleich die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands, wie Dr. Jana Frank vom FIR e.V. an der RWTH Aachen, Mitautorin des Papiers, erläutert: *„Auf diese Weise verschmelzen Innovation und die laufenden Unternehmensprozesse zu einem sich selbst verstärkenden Wertschöpfungssystem, das in sehr kurzen Zyklen neue Lösungen in den Markt bringt – nicht nur den heimischen sondern den globalen. Wer im dynamischen Zukunftsmarkt der digitalen Welt bestehen will, muss zwangsläufig über derartiges Know-how verfügen.“*

Als Vision ist dieser Zustand sicher bestechend. Doch mit rein technologischen und organisatorischen Strategien allein ist er nicht umsetzbar. Gerade in Deutschland ist nach wie vor die Logik des Industriezeitalters fest in den Köpfen verankert. Gedacht wird typischerweise in den Kategorien von Maschinen und Geräten, die es laufend zu perfektionieren gilt und die die dominierende Basis auch für die Dienstleistungsgesellschaft bilden. Hier – in den grundlegenden gedanklichen Strukturen – muss sich Entscheidendes bewegen, mahnt FIR-Geschäftsführer

Prof. Dr. Volker Stich: *„Es geht nicht darum, in Deutschland hier und da an einem Stellschräubchen zu drehen, und schon sind wir unter den führenden Wirtschaftsnationen der nächsten Jahrzehnte. Es bedeutet für unseren Standort eine – von der Forschung unterstützte – fundamentale Neuausrichtung mit einer konsequent am Servicegedanken orientierten Wertschöpfungsmentalität. Was wir umsetzen müssen – ist nichts weniger als eine große Dienstleistungswende, die den Charakter deutscher Innovationskultur und Wertschöpfungsphilosophie grundlegend verändert. Diese Wende hat selbstverständlich wichtige technologische und strukturelle Aspekte, aber ganz entscheidend dafür, dass sich diese Aspekte adäquat adressieren lassen, ist eine Wende in den Köpfen.“*

Eine solche Dienstleistungswende würde sich in die wachsende Zahl von Transformationsprozessen einreihen, die in den letzten Jahren unter dem Begriff „Wende“ bekannt geworden sind, wie etwa die Mobilitäts-, die Produktions- oder die Energiewende. Kennzeichnend dafür ist jeweils, dass es nicht allein um die Anwendung von technischen Lösungen oder organisatorischen Konzeptionen geht, sondern um „neues Denken“, das auf der Basis grundlegender Erkenntnisse (Umwelt- und Klimawissenschaft, ganzheitliche Wertschöpfungsbetrachtung, Geschäftsmodellphilosophien etc.) innovative Wege zur Lösung wirtschaftlicher und gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen einschlägt, die fast alle nur durch den Einsatz digitaler Technologien umsetzbar sind. Welche Grundzüge die neue „Denke“ auf dem Dienstleistungssektor aufweisen muss, darüber gibt das Positionspapier der DL2030-Forscher eine wissenschaftliche Antwort.



ES HANDELT SICH IM WESENTLICHEN UM VIER TRAGENDE ERKENNTNISSE:

1. Konsequente Kundenorientierung durch Digitalisierung

Nicht die Technik an sich, nicht die Faszination eines Produkts oder einer Lösung darf in der Dienstleistungsgesellschaft die Innovationstriebfeder sein, sondern ausschließlich der Kundennutzen. Nur was die Kunden als wertvoll erachten, ist wahre „Wertschöpfung“. Alle Leistungen müssen daher individualisiert sein: Konfiguration, Lieferoption, Nutzungsmodell und Kostenstruktur werden künftig durch digitale Technologie individuell zugeschnitten sein. Jede Dienstleistung ist grundsätzlich skalierbar und lässt sich flexibel neuen Gegebenheiten anpassen sowie nutzungsorientiert abrechnen.

2. Digitalisierung ermöglicht interaktive Wertschöpfung

Wenn Wertschöpfungspartner in einem für alle Seiten vorteilhaften Prozess Ressourcen wie Know-how, Kompetenzen etc. miteinander teilen, spricht man von „interaktiver Wertschöpfung“. Für ein optimal am Kundenwunsch orientiertes Wirtschaften ist diese Art der – durch Digitalisierung ermöglichten – Kollaboration jenseits von Misstrauen und kleinlichem Konkurrenzdenken unerlässlich. Dabei geht es nicht nur um Funktionalität der Services, sondern auch um Emotion, die die Kundenzufriedenheit entscheidend beeinflusst.

3. Everything-as-a-Service – diskontinuierliche Wertschöpfung

Im Gegensatz zur klassischen Wertschöpfung mit relativ starren Produkt- und Dienstleistungslebenszyklen erscheinen die kurzgetakteten Innovationen der digitalen Welt als diskontinuierlich und disruptiv. Digitale Dienstleistungen lassen sich prinzipiell innerhalb von Minuten

erneuern. Mit zunehmender Digitalisierung überträgt sich dieses Innovationstempo auf zahlreiche andere Branchen- und Wirtschaftssektoren. Digitale Schlüsselemente wie Internetplattformen oder Clouddienste ermöglichen die Übernahme von Dienstleistungsmodellen für eine große Zahl von Wertschöpfungsbereichen auch im nicht-digitalen Umfeld und damit die Steigerung von Effizienz und Profitabilität. Die Beherrschung und Kontrolle der digitalen Komponenten im Wertschöpfungsnetzwerk wird damit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

4. Dienstleistungsforschung als Treiber von Innovation und Transformation

Für die Bedeutung des Wirtschaftsstandorts Deutschland sind vor allem die bürgernahen, systemrelevanten Dienstleistungssektoren von Belang – auch, weil sie die beschäftigungsstärksten sind. Dazu gehören etwa die Alltagsbereiche Mobilität, Bildung, Medien und Gesundheit. Deren Transformation durch digitale Innovationen ist daher von besonderer Dringlichkeit, wenn es um die Umsetzung der Dienstleistungswende geht. Lösungen, die hierfür entwickelt werden, müssen sicherstellen, dass die gesellschaftlichen und ökologischen Standards in Europa eingehalten werden, ohne dass darunter die globale Wettbewerbsfähigkeit leidet.

Prof. Volker Stich dazu: *„Hier ist die Dienstleistungsforschung gefragt, die Wege aufzeigen muss, wie die digitalen Wertschöpfungsmodelle und -prozesse wertekonform gestaltet werden und welche Transformationsstrategien für Dienstleistungen global erfolgreich sein können. Gerade in Deutschland sind wir in diesem Forschungsbereich gut aufgestellt, besonders was die Sektoren Dienstleistungsgestaltung und -innovation angeht. Ich sehe es als wichtigstes Forschungsziel an, das Design innovativer Dienstleistungen mit dem an Bedeutung immer weiter wachsenden Konzept der interaktiven Wertschöpfung in Einklang zu bringen.“*

Zweifellos muss sich die Wissenschaft für diese Zielsetzung noch mehr als bisher engagieren. Über das Gelingen der Dienstleistungswende und damit verbunden die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland entscheiden jedoch letztlich die Adaptionen- und Innovationsfähigkeiten der Unternehmen, der öffentlichen Institutionen und der Bürger. Die Sensibilisierung der Menschen sollte somit jeden Transformationsschritt

begleiten. Visionen können nur umgesetzt werden, wenn sie von den Bürgern verstanden und mitgetragen werden. An warnenden Beispielen für akademisch gut durchdachte Konzepte, die dann an der Realität gescheitert sind, mangelt es nicht – und die Digitalisierung ist vielleicht das folgenschwerste von allen. In Sachen Dienstleistungswelt von Morgen darf sich ein solcher Fehlschlag nicht wiederholen.

KONTAKT



FIR e. V. an der RWTH Aachen
Campus-Boulevard 55
52074 Aachen

Telefon: +49 241 47705-0
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de
www.fir.rwth-aachen.de

