

Gefragte Expertise

Knowledge Intensive Business Services - Wissensintensive Unternehmens-Dienstleistungen

UNI - IBITS

Karin Hirschfeld
id.text
Berlin, März 2007
info@id-text.de



UNI
8-10 Avenue Reverdil
CH - 1260 Nyon
Tel.: +41 22 365 21 00
Fax: +41 22 365 21 21
Email: contact@union-network.org
<http://www.union-network.org>

UNI-Europa/IBITS/04-2007/0051

Inhaltsverzeichnis

1. Was sind "Knowledge Intensive Business Services"?	4
2. Weltweites Wachstum: Entwicklung des KIBS-Bereichs	5
3. Kleine Firmen, hohes Tempo: Strukturen im KIBS-Bereich	7
4. Triebkräfte des Wachstums	10
5. Tendenzen: Wohin bewegen sich KIBS?	13
6. Arbeiten im KIBS-Sektor: Die Arbeitskraft-Unternehmer	15
7. Die KIBS-Beschäftigten: Gewerkschaftliches Neuland?	20
8. Literatur	23

„Business Services“ haben in der Wirtschaftswelt – obwohl der Begriff nur selten fällt – beträchtliche Prominenz erlangt. Ob es um die Reform von Bundesbehörden geht, um Software-Projekte oder den Umbau von Großunternehmen: Nicht selten stehen Consultingfirmen wie McKinsey und Accenture in den Schlagzeilen, da ihre – oftmals umstrittenen - Beratungsergebnisse tief in Strategie und Organisation ihrer Auftraggeber eingreifen. Auch die Aktivitäten von weltweit agierenden Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften wie KPMG oder Ernst&Young beeinflussen mitunter sehr öffentlichkeitswirksam das Geschick ihrer Klienten. Und nicht zuletzt prägen Werbefirmen das Erscheinungsbild von Unternehmen und bahnen so manch unscheinbarem Produkt den Weg zum Konsumenten.

Hochwertige Business Services haben seit mehreren Jahrzehnten an ökonomischem Gewicht gewonnen - auch jenseits spektakulärer Ereignisse und außerhalb des Spielfelds der Top-Unternehmen. Eine steigende Zahl von Anbietern stellt den Geschäftskunden eine große Bandbreite von Leistungen zur Verfügung: von der Produktinnovation bis zum Rechtsgutachten, von der Marktstudie bis zum Logistikmanagement.

Der Bereich der Unternehmens-Dienstleistungen ist seit den 70er Jahren in vielen Ländern überproportional gewachsen. Diese Entwicklung umfasst traditionelle professionelle Services wie Werbung, Steuer- oder Rechtsberatung und neue, technologiebezogene Dienstleistungen wie IT-Services oder Energiemanagement. Die Expansion von Business Services beruht auf langfristigen Veränderungen, die eine hohe Stabilität auch in Zukunft erwarten lassen. Der Trend zum Outsourcing, bei dem Unternehmen einzelne Funktionen an Business Service-Anbieter auslagern, ist dabei keineswegs die einzige Triebkraft. Denn der Bedarf der Unternehmen an hoch spezialisiertem Fachwissen ist insgesamt gestiegen. Dazu tragen unter anderem die hohe Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen wie auch die Internationalisierung von Unternehmen bei – beide erhöhen die Nachfrage nach externer Expertise.

Dass wissensintensive Business Services gegenüber dem herstellenden Bereich so sichtbar an Bedeutung gewonnen haben, ist nicht mit ihrer Rolle als „Verdränger“ der Fertigungsindustrie gleichzusetzen - im Gegenteil: Die Dienstleistungen stärken in hohem Maß die Innovativität und Wettbewerbsfähigkeit von Industrieunternehmen – sei es durch neuartige technische Lösungen, durch verbesserte Produktionsprozesse oder Marktforschung. Business Services sind integraler Bestandteil der gesamten Ökonomie geworden und weisen eine hohe Interdependenz mit ihren „Kundenbranchen“ auf.

Bei den unternehmensbezogenen Services spielen keineswegs nur die großen Player eine wichtige Rolle: Der Markt für hochwertige Dienstleistungen ist von zahlreichen kleinen Unternehmen und einer großen Zahl Selbstständiger geprägt. Charakteristisch für die KIBS-Arbeitswelt sind auch ein relativ hohes Qualifikationsniveau und Einkommen sowie eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit.

1. Was sind “Knowledge Intensive Business Services”?

Um die Umriss und Besonderheiten von KIBS (Knowledge Intensive Business Services = wissensintensive Unternehmens-Dienstleistungen) besser zu verstehen, ist es sinnvoll, zunächst den übergeordneten Bereich der Business Services zu betrachten. Diese bilden zusammen mit Handel, Finanzdienstleistungen und Netzwerk-Diensten eine zunehmend wichtigere Kategorie wirtschaftlicher Leistungen, die in die Produktions- und Geschäftsprozesse der Kunden einfließen. Neben den wissensintensiven Aktivitäten zählen auch operative Services wie Sicherheits- und Reinigungsdienste zur Gruppe der Unternehmens-Dienstleistungen.

Der eigentliche Kern der *wissensintensiven* Dienstleistungen für Unternehmen umfasst zum einen technologiebezogene Aktivitäten wie Computer-Services, Forschung & Entwicklung oder Leistungen wie technische Analysen und Tests. Zum anderen bilden die traditionellen Services der Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung, Werbung und Marketing einen wichtigen Eckpfeiler der Branche. Auch ausgelagerte Funktionen wie Personalrekrutierung oder -verwaltung tragen zur steigenden Bedeutung des Sektors bei. Im „Mittelfeld“ zwischen operativen und wissensintensiven Dienstleistungen bewegen sich Call Centers. Ihr Angebotsspektrum reicht von hoch standardisierten Vertriebsaktivitäten bis zur qualifizierten Telefonberatung.

In der bisher geltenden europäischen Klassifikation der Wirtschaftszweige (NACE 1.1.) zählen vor allem die Sektoren 72, 73 und 74 zu den wissensintensiven Business Services. Folgende Bereiche gehören dazu:

Computer und Datenverarbeitung

Hardware-Beratung

Software-Beratung

Datenverarbeitungsdienste

Datenbanken

Instandhaltung und Reparatur von Büromaschinen und Datenverarbeitungssystemen

Andere computerbezogene Tätigkeiten

Forschung und Entwicklung

F&E im Bereich Natur-, Ingenieur-, Agrarwissenschaften und Medizin

F&E im Bereich Rechts-, Wirtschafts-, Kultur- und Sozialwissenschaften

Andere Unternehmens-Dienstleistungen

Rechtsberatung

Buchführung, Wirtschafts- und Buchprüfung sowie Steuerberatung

Markt- und Meinungsforschung

Unternehmensberatung

Management von Holdinggesellschaften

Architektur- und Ingenieurbüros

Technische, physikalische und chemische Untersuchung

Werbung

Personal- und Stellenvermittlung, Überlassung von Arbeitskräften

Sonstige Unternehmens-Dienstleistungen, darunter Call Centers

Bei der nordamerikanischen NAICS-Klassifikation fallen vor allem Aktivitäten aus den Bereichen 54 (professionelle, wissenschaftliche und technische Services) und 51 (Informations-Dienstleistungen) in den KIBS-Bereich.

In den Statistiken sind die KIBS-Bereiche bislang nicht ausreichend abgebildet. Für das Jahr 2007 wurden die internationalen Sektor-Klassifikationen überarbeitet. Dadurch soll der zunehmenden Bedeutung der neuen Service-Sektoren stärker und auf differenzierte Weise Rechnung getragen werden.

So unterschiedlich diese Aktivitäten im Einzelnen sind: Sie alle bieten ihren Geschäftskunden Expertise von außerhalb des Unternehmens, die sie in für den Kunden nützliche Leistungen transformieren. Diese Leistungen liegen häufig in der Produktion von Wissen, zum Beispiel durch Beratung, Berichte oder Messergebnisse, oder in der Gestaltung der Wissens- und Informationsprozesse wie im Fall von IT-Systemen.

Wichtig ist bei KIBS die *Kombination* von fachlichem und kundenspezifischem Wissen wie auch die häufig hohe Interaktivität, die einen engen Austausch und gemeinsame Lernprozesse zwischen Lieferant und Kunden umfasst. Die meisten wissensintensiven Services entstehen daher in Ko-Produktion zwischen beiden Seiten. Gemeinsam ist den KIBS auch das große Gewicht professioneller und erfahrungsgebundener Kompetenzen, was sich in der Beschäftigtenstruktur mit einem hohen Anteil von Wissenschaftlern, Ingenieuren und hochqualifizierten Spezialisten unterschiedlicher Fachbereiche spiegelt (Miles u.a. 1995, S.28).

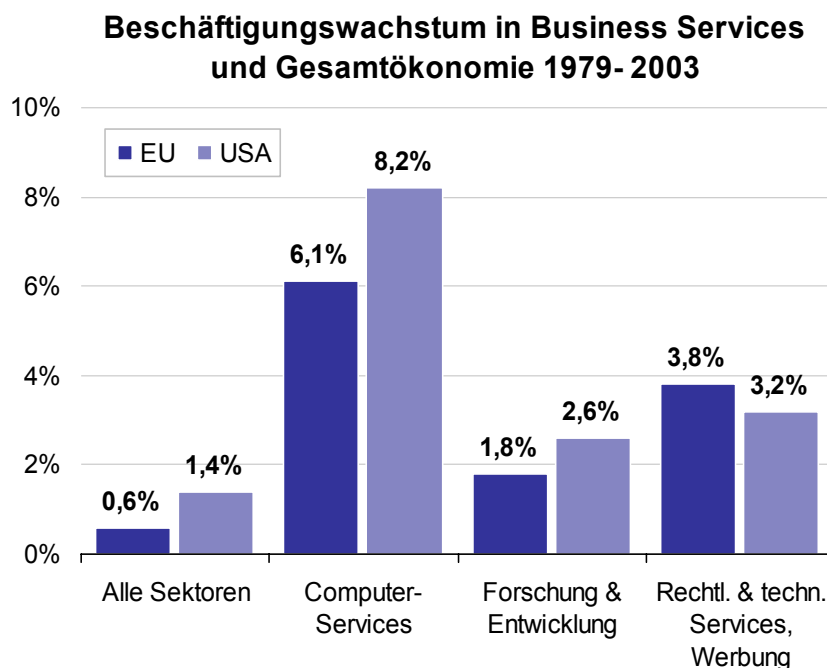
Da KIBS-Anbieter in der Regel für mehrere Auftraggeber tätig sind, spielen sie eine wichtige Rolle bei der Diffusion von Wissen zwischen Unternehmen und tragen auf diese Weise zu branchenübergreifenden Innovationsprozessen bei (Kox u.a. 2007, S.33).

2. Weltweites Wachstum: Entwicklung des KIBS-Bereichs

Unternehmensbezogene Dienstleistungen insgesamt wie auch die wissensintensiven Business Services haben in den vergangenen Dekaden an wirtschaftlichem Gewicht gewonnen. Für die USA wurden bereits für die 50er Jahre überproportionale Steigerungsraten beobachtet. Anfangs waren dabei insbesondere Ingenieursleistungen, Rechnungswesen, Rechtsdienstleistungen und Werbung auf Wachstumskurs (Toivonen 2004, S.42). Die Expansion des Sektors setzte sich in den 70er und 80er Jahren fort, wobei IT-Services zunehmend an die Spitze der Entwicklung rückten (vgl. Tschetter 1987, S.32). Während die USA beim Ausbau von Business Services Vorreiter waren, ist der Sektor inzwischen auch in anderen Ländern überdurchschnittlich gewachsen. So zeigen Daten der OECD, dass sich die Beschäftigung in Business Services in Kanada in den 90er Jahren um durchschnittliche 3,4% pro Jahr erhöhte, während sie in der Gesamtwirtschaft um jährliche 0,5%

stieg. Mexiko, Japan und die europäischen Länder verzeichneten ähnliche Entwicklungen: auch hier lagen die Steigerungsraten der Business Services hinsichtlich Wertschöpfung und Beschäftigung deutlich über denen der gesamten Wirtschaft (Toivonen 2004, S.45f., basierend auf Daten der OECD 2001).

Daten für einzelne Teilbereiche unterstreichen die hohe Entwicklungsdynamik der wissensintensiven Dienstleistungen: Zwischen 1979 und 2003 wuchs die Beschäftigung in Rechtsberatung, technikbezogenen Dienstleistungen und Werbung jährlich um 3,8% in den EU-15, während die Gesamtwirtschaft in diesem Zeitraum Wachstumsraten von 0,6% pro Jahr aufwies. Noch höher lag der Zuwachs bei Computer-Services mit 6,1%. Ähnlich war die Entwicklung in den USA (Kox u.a. 2007, S.6).



Basierend auf: Rubalcaba 2007; Kox/Rubalcaba 2007

Einzelne Business Services wie Personaldienstleistungen oder Werbung sind relativ konjunkturanfällig, was sich in rückläufigen Zahlen während der ökonomischen Flaute um die Jahrtausendwende zeigte. Auch der Bereich der computerbezogenen Dienstleistungen knickte vorübergehend ein, um sich bald darauf zu erholen (Krantz 2002; Eurostat 2005, S.396).

Mit der Verfügbarkeit leistungsfähiger IuK-Technologien haben wissensintensive Services eine neue geographische Reichweite erhalten. Eine wachsende Bandbreite von Services wird in fernen Regionen erstellt. Während anfangs überwiegend „einfache“ Dienstleistungen (wie Dateneingabe oder Transkription) in die Fremde wanderten, sind zunehmend auch anspruchsvollere Tätigkeiten vom Offshoring (oder Nearshoring) betroffen. Hierzu zählen beispielsweise Analysetätigkeiten im Finanzbereich,

IT-Services, Designaufgaben oder redaktionelle Arbeiten (Smith 2004; Cathcart 2004). Als Paradebeispiel gilt Indien, das hohe Wachstumsraten nicht nur bei IT-Services, sondern auch einer Reihe weiterer Unternehmens-Dienstleistungen aufweist (Nayak 2006). Andere Länder Osteuropas und Asiens, Lateinamerikas und Afrikas ziehen nach. Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Verfügbarkeit von IuK-Technologien und leistungsfähigen Netzwerken die Potenziale zur Fremdvergabe von Business Services – auch in die Ferne - weiter erhöht. Damit entstehen Potenziale für KIBS-Unternehmen, während gleichzeitig der internationale Wettbewerb zwischen den Service-Anbietern steigt. Aktuelle Daten der WTO belegen zweistellige Steigerungsraten im internationalen Dienstleistungsexport seit der Jahrtausendwende und eine große Bedeutung von Business Services im Welthandel (WTO 2006, S.185f.). Räumliche Nähe zwischen Lieferanten und Kunden ist in vielen KIBS-Bereichen dennoch wichtig: Vor allem bei der Vermittlung von erfahrungsgebundenem Wissen und kreativen Prozessen besteht ein hoher Bedarf an persönlicher Kooperation und Vertrauensbildung. Während Outsourcing ins Ausland an Gewicht gewinnt, spielt sich ein großer Teil von Verlagerungsbewegungen nach wie vor innerhalb der eigenen Region ab, wie eine Studie für Europa zeigte (Huws u.a. 2001, S.17, 51ff).

3. Kleine Firmen, hohes Tempo: Strukturen im KIBS-Bereich

Umfang des Sektors und regionale Differenzen

Im Jahr 2003 waren innerhalb der EU-25 etwa 15 Millionen Personen im KIBS-Bereich tätig, was einem Anteil von 7,4% an der Gesamtbeschäftigung entspricht. Die wissensintensiven Unternehmens-Dienstleistungen trugen zu etwa 7,6% zum ökonomischen Output innerhalb der EU-Länder bei. Der bei weitem größte KIBS-Sektor ist „Legal, Accountancy und Management Services“. Hierzu gehören Aktivitäten wie Rechts- und Steuerberatung, Buchhaltung und Wirtschaftsprüfung, Marktforschung und Unternehmensberatung (Huggins 2006a, S.2).

Insgesamt zeigen sich erhebliche nationalspezifische und regionale Differenzen. In Luxemburg, Großbritannien und Niederlanden sind mehr als 10% der Beschäftigten im KIBS-Bereich tätig; in Litauen und der Slowakei hingegen liegt der Anteil bei etwa 2% (Huggins 2006a, S.6). Aufgrund unterschiedlicher statistischer Abgrenzungen sind keine exakten Vergleichsdaten für andere Länder verfügbar. Das US Department of Labor berichtet, dass 2005 etwa 5,2% der Beschäftigten in der Kategorie der „professionellen, wissenschaftlichen und technischen Services“ arbeiteten (US Department of Labor 2006a).

KIBS weisen eine erhebliche regionale Konzentration auf; vor allem in den Metropolen ist eine hohe Dichte von KIBS-Anbietern zu finden. Dazu trägt

zum einen die Nähe zu Kunden oder Lieferanten wie zu Universitäten und Bildungseinrichtungen bei. Auch der Zugang zu qualifiziertem Personal fördert die Ansiedlung in urbanen Gebieten (Huggins 2006a, S.10). Als ein echtes KIBS-Cluster wird beispielsweise London beschrieben. Einer der größten Arbeitgeber innerhalb der Finanz-Metropole sind Unternehmen aus dem Bereich der Rechtsberatung. Mehrere der großen internationalen Anbieter haben in der Londoner City ihre Firmenzentrale. Sie bieten Services zu Themen wie Unternehmens- und Finanzrecht, geistiges Eigentum, Immobilien und Konfliktregulierung (de Castro 2006).

Meist kleine Unternehmen

In den meisten KIBS-Sektoren haben neben wenigen, oft global operierenden Großunternehmen kleine Firmen ein hohes Gewicht. Viele von ihnen bedienen lokale und nationale Nischen, einige aber agieren ebenfalls auf internationalen Märkten.

In Europa (EU-25) wird etwa die Hälfte der Wertschöpfung im Business Services-Bereichs durch Kleinst- und Kleinunternehmen erbracht. In einigen Bereichen wie Recht, Accounting und Management-Services sowie technikbezogenen Dienstleistungen liegt der Anteil der kleinen Firmen an der Wertschöpfung sogar noch höher (Eurostat 2005, S.355ff.). Die Anzahl von Einpersonen-Firmen bei den wissensintensiven Business Services ist hoch: Ihr Anteil an der gesamten Unternehmenszahl liegt in Europa bei etwa 60% (Huggins 2006a, S.7). Ähnlich verbreitet sind Kleinstunternehmen beispielsweise in der Werbebranche und bei Unternehmensberatungen in den USA. Entsprechend gelten diese Bereiche als attraktiv für den Start in die Selbstständigkeit (U.S. Department of Labor, 2005). Eine Ausnahme hinsichtlich der Größenstruktur bilden Unternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung. Hier dominieren die großen Anbieter (Eurostat 2005, S.365).

Interessanterweise sprengen manche KIBS-Sektoren – zum Beispiel in der Werbung - die Regel, nach der bei zunehmender Größe üblicherweise auch die Arbeitsproduktivität (als Verhältnis von Wertschöpfung und Beschäftigung) steigt: Die Produktivität der kleinen Werbefirmen liegt höher als bei der großen Konkurrenz, wie für Europa berichtet wird (Eurostat 2005, S.368ff).

Obwohl in einigen Bereichen Konzentrationsbewegungen – also der Trend hin zu größeren Unternehmen – beobachtet werden, bleiben kleine Anbieter vermutlich auch weiterhin bedeutend. Zwischen großen und kleinen KIBS-Unternehmen hat sich vielerorts eine Art „Arbeitsteilung“ etabliert: Die großen Dienstleister bedienen dabei überwiegend große Unternehmen – oft auch in internationalem Maßstab, da viele Kunden einheitliche Services rund um den Globus wünschen. Die kleinen Firmen hingegen richten ihr Angebot bevorzugt an kleine Geschäftspartner innerhalb des gleichen Landes (Toivonen 2004, S.166). Auch hier aber werden nationale Grenzen zunehmend überschritten – häufig dann, wenn KIBS-Anbieter ihren Kunden in fremde Länder folgen.

Schneller Rhythmus: Firmengründungen und –stilllegungen

Der Business Services-Sektor zeichnet sich durch ein überdurchschnittliches Maß an Gründungsaktivitäten aus: Im Jahr 2001 fand etwa ein Drittel aller Unternehmensgründungen im Bereich der Business Services statt, wie Eurostat für mehrere europäische Länder berichtet. Während allgemein etwa 8% aller Unternehmen aus Neugründungen bestehen, lag die „Geburtenrate“ in den Business Services bei fast 11%, in den Computer-Services sogar bei 15%. Zu der ausgeprägten Gründerstimmung im Bereich der IT-Services trug die hohe Geschwindigkeit technologischer Innovationen bei (Eurostat 2004, S.48ff). Vor allem aber sind die Eintrittsbarrieren im Bereich der wissensintensiven Business Services relativ gering: Meist sind keine umfangreichen Technikinvestitionen erforderlich, auch die formalen Hürden sind in Bereichen wie Werbung oder Unternehmensberatung niedrig (Ausnahmen sind beispielsweise Architektur oder Rechtsberatung). Häufig stellt der Mangel an Beschäftigungsalternativen eine wichtige Triebfeder für die Unternehmensgründung dar – so zum Beispiel, wenn entlassene Fachkräfte sich selbstständig machen.

Die Kehrseite der ausgeprägten Bereitschaft von Gründern, mit wissensintensiven Services in den Markt zu gehen, liegt in einer vergleichsweise hohen „Unternehmenssterblichkeit“ im KIBS-Sektor. Überdurchschnittlich viele Unternehmen überleben die ersten beiden Jahre nicht. Während die Förderung der „Entrepreneurship“ eine hohe Aufmerksamkeit der Politik genießt, wird den politischen Akteuren daher eine stärkere Konzentration auf das Wachstum und Überleben von KIBS-Unternehmen empfohlen (Eurostat 2005, S.44).

Kombinierte Expertise: Mehrebenen-KIBS

In einigen Bereichen wird ein Trend zu Kooperationen zwischen spezialisierten KIBS-Lieferanten einerseits und „Service-Integratoren“ andererseits beobachtet (Toivonen 2004, S.180ff). Durch diese Kombination soll der Nachfrage nach kundenspezifischen, gleichzeitig umfassenden und kosteneffizienten Lösungen Rechnung getragen werden. Während die KIBS-Lieferanten an der „Basis“ sich auf einzelne Service-Bereiche konzentrieren und dabei Spezialisierungsvorteile ausschöpfen können, stehen die Koordinatoren an der Schnittstelle zum Kunden, wo sie die Einzel-Leistungen in kundenspezifische Pakete kombinieren. Solche Muster mehrstufiger Services sind beispielsweise bei outgesourcten HR-Funktionen und in der Werbebranche zu finden, wo zentrale Lieferanten unter Rückgriff auf spezialisierte Subkontraktoren dem Kunden Komplettlösungen anbieten (Benner 2002, S.110; Eichmann u.a. 2005, S.91). Innerhalb der internationalen Offshoring-Szene, die für potenzielle Auftraggeber oftmals sehr unübersichtlich und risikobehaftet ist, bieten „Meta-KIBS“ ihre Leistungen an. Sie unterstützen ihre Kunden beim Offshoring von der Verlagerungsstrategie über die Lieferantenauswahl bis zum Projektmanagement und Qualitätsprüfungen (Huggins 2006a, S.24).

4. Triebkräfte des Wachstums

Einige KIBS, so zum Beispiel die Beratung in Rechtsangelegenheiten - gibt es seit der Antike, andere – wie die Werbebranche – haben sich seit dem 19. Jahrhundert fest in der ökonomischen Landschaft etabliert (vgl. Toivonen 2004, S.37ff.). Inzwischen sind die wissensintensiven Unternehmens-Dienstleistungen zu einem hochgradig ausdifferenzierten Wirtschaftsbereich geworden. Angesichts des Beschäftigungswachstums wird er weithin als Jobmaschine der Zukunft angesehen. Zur hohen Dynamik trägt eine Reihe von Faktoren bei.

Outsourcing: Als eine zentrale Triebfeder für die Entwicklung differenzierter KIBS gilt das Outsourcing von Aktivitäten, die bislang innerhalb der Unternehmen angesiedelt waren. Hintergrund dafür ist die verbreitete Tendenz von Unternehmen, sich auf „Kernaufgaben“ zu konzentrieren und andere Aktivitäten an Spezialisten zu vergeben. Angetrieben wird dies zum einen durch das Ziel, Kosten zu reduzieren und Skaleneffekte beim externen Anbieter auszunutzen. Auch schafft die externe Beschaffung die Möglichkeit, einzelne Aktivitäten flexibel auszubauen oder zu reduzieren – insbesondere bei kurzfristigen Bedarfsschwankungen oder nur selten anfallenden Aufgaben. Hohe Unsicherheit und sich schnell verändernde Rahmenbedingungen begünstigen das Outsourcing als lose Koordinationsform, da es eine rasche Kombination und Auflösung von Verbindungen ermöglicht. Nicht zuletzt erwarten die Unternehmen bei komplexen Themen Qualitäts- und Innovationsvorsprünge spezialisierter Service-Lieferanten. KIBS-Anbieter profitieren von der Auslagerung von Aufgaben aus dem Fertigungssektor wie auch aus Dienstleistungsunternehmen.

KIBS sind nahezu in alle Phasen entlang Wertschöpfungskette integriert, wie einige funktionsbezogene Beispiele zeigen (vgl. European Commission 2004, S.20).

Unternehmensfunktion	Business Service
Management/ Administration	Managementberatung Rechtsdienstleistungen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Buchhaltung
Personal	Personalrekrutierung, Headhunting Training
Produktion & Technik	F&E, Industriedesign Tests und Qualitätskontrolle Energiemanagement, Umweltschutz
Informationsmanagement	Computer, Kommunikations- und IT-Services
Marketing & Vertrieb	Marktforschung Werbung und Public Relations Vertrieb Kundenbetreuung

KIBS haben ihr Wachstum nicht allein der Verschiebung von Jobs zwischen einzelnen Unternehmen (oder Sektoren) zu verdanken. Die Services-Expansion beruht in hohem Maß auf einer absoluten *Ausweitung des Bedarfs an Spezialwissen*. Ein einzelnes Unternehmen ist meist kaum in der Lage, die gesamten erforderlichen Fachkompetenzen intern vorzuhalten. Dazu tragen verschiedene Entwicklungen der technischen, ökonomischen und sozialen Umwelt bei.

Technologischer Wandel: Die Geschwindigkeit und Komplexität technologischer Innovationen erfordert den Aufbau von Wissensbeständen, die die Kapazitäten eines einzelnen Unternehmens oftmals übersteigen. Deutlich sichtbar wird dies an Computer-Services, einem jungen KIBS-Sektor mit zuletzt überdurchschnittlichen Wachstumsraten. Um die Potenziale der IuK-Technologien voll zu nutzen, sind viele Unternehmen – vor allem kleine und mittlere – darauf angewiesen, externe Kompetenzen in Anspruch zu nehmen. Die Veränderungsgeschwindigkeit in diesem Bereich ist hoch, was den Rückgriff auf Spezialisten nahe legt, die jeweils auf dem aktuellsten Wissensstand sind. Vor allem technologiebezogene KIBS gelten als wichtige Innovationsträger für ihre Kunden.

Wettbewerb & Regulation: Um sich innerhalb gesättigter Märkte und mit hoch differenzierten Produkten erfolgreich zu bewegen, greifen Unternehmen zunehmend auf KIBS-Anbieter zurück, die sie mit fundiertem Wissen über Märkte, Konsumentenbedürfnisse oder Innovationspotenziale versorgen. Zahlreiche KIBS richten sich daneben auf die internen Abläufe oder das Wissensmanagement ihrer Kunden. Hintergrund dafür sind die komplexer werdenden Binnenstrukturen von Unternehmen, die hohe Taktfrequenz von Umstrukturierungen und der anhaltende Druck zur Optimierung von Prozessen. Auch Veränderungen in der regulatorischen Umwelt bieten einen wichtigen Ansatzpunkt für externe und oftmals hoch spezialisierte Anbieter – so zum Beispiel im Bereich von Umweltschutz, Arbeits- oder Handelsrecht. Nur wenige Unternehmen sind beispielsweise in der Lage, das komplette juristische Wissen vom Patentrecht über steuerliche Regelungen bis hin zu Emissionsvorschriften intern abzudecken.

Globalisierung: Der Bedarf an Expertise nimmt zu, wenn Unternehmen ihre Aktivitäten über nationale Grenzen hinaus ausdehnen. „Ein modernes Unternehmen kann in der globalen Ökonomie kaum wettbewerbsfähig und erfolgreich sein, ohne Business Services in Anspruch zu nehmen“, formuliert der Ökonom Rubalcaba. Eine wichtige Funktion der globalisierungsbezogenen Dienstleistungen liegt darin, eine Brücke zwischen dem Unternehmen und seinen verschiedenen lokalen Umwelten zu schlagen – beispielsweise durch Marktforschung und die lokale Modifikation von Produkten, juristische Dienstleistungen oder Sprachdienste. KIBS dienen dabei der Anpassung eines Unternehmens an das Umfeld, in dem eine Firma operiert (Rubalcaba 2007).

Unternehmensberatung: Erweitertes Produktspektrum

Die einzelnen KIBS-Sektoren haben sich zu Branchen mit umfangreichen, teilweise hoch spezialisierten Angeboten entwickelt. Deutlich wird das bei einem Blick in die Consulting-Branche. Aus der klassischen Unternehmensberatung ist ein weit verzweigtes Service-Spektrum entstanden. Auftraggeber holen sich Unterstützung bei der Strategieentwicklung, bei Umstrukturierungen oder der Akquisition von Unternehmen. Ein Großteil der Unternehmensgründungen findet mit Hilfe von Consultants statt. Externe Experten beraten die Firmen in Finanzfragen oder der Einführung und Betreuung von IT-Systemen. Viele Unternehmen verlassen sich bei der Rekrutierung von Personal – insbesondere von Fach- und Führungskräften – auf die Leistungen von Headhuntern. Spezialisierte Anbieter übernehmen die Entwicklung psychometrischer Tests für (potenzielle) Mitarbeiter, erarbeiten Gehaltspakete oder führen Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit durch. Entlassene Beschäftigte finden nicht selten Unterstützung durch Outplacement-Agenturen. Auch rechtliche Verpflichtungen sind ein wichtiger Katalysator für die Nachfrage nach HR-Beratung – so zum Beispiel die US-Vorschriften zur Bilanzierung von Pensionsrückstellungen (Kennedy 2006). Angesichts der Breite des Angebots verwundert es nicht, dass eine nordamerikanische Übersicht zu „Management Consulting Services“ insgesamt 88 Unterkategorien umfasst.

Vielfach gelingt es KIBS-Anbietern, neue Marktnischen zu entdecken und bislang nicht bestehenden Bedarf zu wecken. So ist in einigen europäischen Ländern seit den 80er Jahren ein Zweig von Dienstleistern entstanden, die unternehmensinterne Kommunikationsprozesse oder Trainings mit Ansätzen aus dem künstlerischen Bereich gestalten, beispielsweise mit Methoden aus der Theaterarbeit. Unter den Anbietern der ersten Stunde waren Unternehmensberater und Trainer, die ihr Produktspektrum um innovative Komponenten erweitern wollten, wie auch Theaterschaffende, die auf der Suche nach neuen Betätigungsfeldern waren. Anfangs war der Markt noch durch eine hohe Intransparenz, eine unklare Produktqualität und verbreitete Skepsis gegenüber den neuartigen Methoden gekennzeichnet. Innerhalb kurzer Zeit hat das Angebot kreativer Techniken sich als ernstzunehmende Dienstleistung etabliert, die über eine kurzlebige Modeerscheinung hinausgeht. Unternehmen wie Daimler-Chrysler oder Mövenpick, Hewlett-Packard oder Lufthansa nutzen Elemente des Theaters zum Beispiel in der Personalentwicklung, zur Konfliktlösung oder Auflockerung von Firmenveranstaltungen.

In- oder Outsourcing? Wenngleich der Bedarf an externer Expertise steigt, löst die Fremdvergabe der wissensintensiven Services keineswegs die interne Beschäftigung von spezialisierten „Wissensarbeitern“ ab. Auch in großen Fertigungsunternehmen sind zunehmend hochqualifizierte Angestellte tätig, die ähnliche Aufgaben wie KIBS-Unternehmen bearbeiten (Toivonen 2004, S.61). In vielen Unternehmen gibt es nennenswerte interne Kapazitäten

parallel zu KIBS-Anbietern. Mehr noch: externe und interne Aktivitäten stellen keine sich wechselseitig ausschließenden Lösungen dar, sondern ergänzen einander. Denn um von fremdbezogenen Leistungen vollauf zu profitieren, benötigen Unternehmen ein Mindestmaß internen Sachverstands. Nur dadurch sind sie in der Lage, die zugekauften Services klar zu definieren, die Qualität zu beurteilen und die Ergebnisse wirksam zu nutzen („absorptive Kapazität“).

5. Tendenzen: Wohin bewegen sich KIBS?

„The sky is the limit“ ...? Der hohe Bedarf an hochqualifizierter Expertise hat eine Vielzahl von Tätigkeitsfeldern für KIBS-Anbieter erschlossen. Die meisten Prognosen für wissensintensive Business Services gehen von einem weiteren starken Wachstum aus. So erwartet Cambridge Econometrics bei Computerbezogenen Services und professionellen Dienstleistungen in der EU bis zum Jahr 2010 Steigerungsraten, die erheblich über denen der Gesamtwirtschaft liegen (Cambridge Econometrics 2006, S.3). In den USA wird das Wachstum im Consulting-Bereich bis zum Jahr 2014 auf 60% gegenüber 14% in allen Sektoren geschätzt (US-Department of Labor 2005). Noch höher als in den westlichen Industrieländern könnte die Dynamik in den verschiedenen „nachholenden“ Ländern sein, wie ZenithOptimedia beispielsweise für die Werbebranche prognostiziert (Ashridge 2006). Das Betätigungsfeld KIBS wird zunehmend auch für Unternehmen aus anderen Sektoren attraktiv. So engagieren sich traditionelle Elektronik-Hersteller wie IBM oder Hewlett Packard, Siemens oder Dell verstärkt in IT-Services und Beratungsleistungen.

... oder begrenzte Expansion? Trotz solcher Zukunftsszenarien ungebremster Dynamik gibt es eine Reihe von Wachstumsrisiken. Sie könnten in einzelnen Feldern zu einer Abflachung der KIBS-Entwicklung (eventuell auch einem Rückgang) beitragen. So stellt die verbreitete Befürchtung, Unternehmen könnten zunehmend „ausgehöhlt“ werden und eigene Kompetenzen verlieren, eine natürliche Bremse des exzessiven Zukaufs von Leistungen dar. Neben der Auslagerung von wissensintensiven Aktivitäten kommt es außerdem immer wieder auch zur Re-Integration von Aufgaben, beispielsweise aufgrund von schlechten Erfahrungen mit externen Lieferanten. Nicht unerheblich ist dabei der Umstand, dass die Bewertung der Qualität von wissensintensiven Dienstleistungen auf erhebliche Messprobleme stößt. Kunden wissen vorab oft nicht, was sie genau erhalten und haben mitunter wenig Handhabe gegenüber minderwertigen Leistungen. Berichte über „Cowboy Consultants“, fehlerhafte Wirtschaftsprüfungen oder überbeuerte IT-Systeme sind dazu angetan, das Vertrauen in KIBS-Lieferanten zu schwächen (PREST 2005). Insbesondere gegenüber dem

Einsatz von Unternehmensberatern besteht eine fast schon populäre Skepsis. Auch Controller warnen in diesem Zusammenhang gerne vor hohen Ausgaben ohne klar erkennbaren Nutzen.

Die vorliegenden Szenarien nutzen bisherige Trends als Ausgangsbasis, um mögliche Zukunftsentwicklungen abzuschätzen und besitzen dabei hypothetischen Charakter. „Die tatsächliche Zukunft von KIBS wird wahrscheinlich eine Mischung der unterschiedlichen Elemente sein“, so eine zurückhaltende Einschätzung (PREST 2005, S.18). In den einzelnen KIBS-Bereichen dürften – je nach Eigenheiten des Subsektors - jeweils unterschiedliche Entwicklungen zum Tragen kommen. Angesichts der nach wie vor aktuellen Rahmenbedingungen, die zum bisherigen Wachstum der KIBS beigetragen haben, ist aber insgesamt von einer weiterhin hohen Nachfrage auszugehen.

Um eine nachhaltige Entwicklung des KIBS-Bereiches zu fördern, werden beispielsweise Maßnahmen zur Qualitätssicherung diskutiert. Im Gespräch sind unter anderem freiwillige, international anerkannte Qualitätsstandards und –zertifikate (EFBRS 2005, S.15). Ziel ist dabei die Erhöhung der Markttransparenz und die Schaffung von Vertrauen bei den (potenziellen) Kunden.

Die Top 20 Anbieter von IT- und Business Services
(nach Umsatz; Westeuropa, 2005)

Rang	Anbieter	Herkunftsland	Wachstum (04-05)
1	IBM Global Services	USA	5.5
2	Accenture	USA	11.4
3	HP Services	USA	15.0
4	Capgemini	Frankreich	15.4
5	Atos Origin	Frankreich	1.6
6	EDS	USA	(1.3)
7	BT Global Services	Großbritannien	14.0
8	CSC	USA	1.4
9	Siemens Business Services	Deutschland	17.4
10	T-Systems	Deutschland	(7.1)
11	Fujitsu	Japan	13.5
12	LogicaCMG	Großbritannien	10.0
13	Getronics	Niederlande	37.9
14	Capita	Großbritannien	11.1
15	Deloitte	USA	11.6
16	TietoEnator	Finnland	19.4
17	SAP	Deutschland	8.6
18	France Telecom	Frankreich	3.0
19	Dell	USA	59.5
20	Unisys	USA	4.3

(IDC 2006, S.4; "Business Services": Beratung, Business Process Outsourcing)

Ein Blick auf die umsatzstärksten Anbieter von IT- und Business Services in Europa zeigt, dass traditionelle Sektoreinteilungen in Bewegung geraten sind: Auf den Spitzenrängen der KIBS-Anbieter bewegen sich zahlreiche

Unternehmen, die bislang vor allem als Technologielieferanten bekannt waren. Business Services sind auch für IT- und Telekommunikationsfirmen zu einem bedeutenden Geschäftsfeld geworden. Das lässt sich auch am Leistungsspektrum von Unternehmen wie IBM oder T-Systems erkennen:

Im Angebot von **IBM** befinden sich – neben Hardware und IT-Services – zunehmend auch Leistungen, die sich auf die ganze Breite von Unternehmensfunktionen beziehen. Dazu gehören Finanzmanagement und –analysen ebenso wie Training und HR-Dienstleistungen. IBM unterstützt Geschäftskunden beim Management von Lieferantenbeziehungen wie auch beim „Change Management“ im Rahmen von Transformationsprozessen. Auch die Beratung bei der Standortplanung und Immobilienbeschaffung gehört inzwischen zum Portfolio des „Elektronikherstellers“. Services generieren bei IBM mittlerweile rund 50% der Einkünfte; der Umsatz-Anteil der Hardware liegt etwas über 30% (Spohrer u.a. 2005, S.2).

Auch am Leistungsspektrum des Telekommunikationsanbieters **T-Systems** lässt sich die zunehmende Konvergenz zwischen den Branchen beobachten. Neben Telekommunikations- und IT-Lösungen bietet T-Systems beispielsweise Business Process Outsourcing in den Bereichen Finanz und Rechnungswesen, Forderungsmanagement, Dokumentenverwaltung und Personal-Services.

6. Arbeiten im KIBS-Sektor: Die Arbeitskraft-Unternehmer

So heterogen Branchen wie Architektur und Steuerberatung, IT-Services und Marktforschung sind, so sehr unterscheiden sich auch die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den einzelnen KIBS-Sektoren. Dennoch lassen sich einige Gemeinsamkeiten der „Wissensarbeit“ in KIBS-Unternehmen beschreiben. Die überwiegend hochqualifizierten Tätigkeiten sind meist überdurchschnittlich bezahlt und mit weiten Gestaltungsspielräumen ausgestattet. Die Identifikation mit der Tätigkeit und der Wunsch nach einem eigenverantwortlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg spielen bei den Beschäftigten eine große Rolle. Dennoch gibt es ganz eigene Belastungsfaktoren und Risiken.

Qualifikationsstruktur: meist Hochqualifizierte

Das Bildungsniveau der KIBS-Beschäftigten ist vergleichsweise hoch. In Europa sind in den Bereichen IT-Services, Forschung und Entwicklung und andere Business Services weit mehr Hochqualifizierte tätig als in Landwirtschaft, Fertigung oder anderen Dienstleistungsbereichen (Kox u.a. 2007, S.22). Ähnlich verhält es sich in den USA. Hier haben 30% der Beschäftigten in technischer, wissenschaftlicher oder Managementberatung einen Master-Abschluss, in der Gesamtwirtschaft hingegen nur 10% (US Department of Labor 2006b).

Mit Ausnahmen von KIBS-Bereichen wie Architektur oder Rechtsberatung bestehen meist nur geringe *formale* Zugangshürden. Berufsfelder wie Grafikdesign, Werbung oder IT gelten als relativ offen für kreative Quereinsteiger – mitunter findet auch ein talentierter Priester einen Texter-Job in einer Werbeagentur (Huggins 2006c, S.9). Dennoch sind die Erwartungen der KIBS-Unternehmen an das Qualifikationsniveau von Bewerbern vielfach gestiegen. So stellen Unternehmensberatungen vornehmlich Hochschulabsolventen ein; auch in der Werbebranche lässt sich der Trend zur Akademisierung der Belegschaftsstruktur beobachten (vgl. Eichmann 2005, S.95).

Neben den unmittelbar fachlichen Qualifikationen erwarten viele KIBS-Arbeitgeber von ihren Mitarbeitern fundiertes Wissen über die Kundenbranchen. Da meist Projektarbeit und ein hohes Maß an Kooperation den Arbeitsalltag bestimmen, wird darüber hinaus hohes Gewicht auf „soft skills“ – beispielsweise Kommunikationskompetenzen und sprachliche Fähigkeiten, Zeitmanagement und Stressresistenz – gelegt. Nicht umsonst sind Beratungsunternehmen dafür bekannt, Jobkandidaten umfangreichen interaktiven Situationen und Belastungstests zu unterziehen.

Einkommen über Niveau: oft Spitzengehälter

Angestellte in den KIBS-Sektoren verdienen mehr als in vielen anderen Branchen. So liegt das Gehaltsniveau im umfassenden Bereich der „professionellen und Unternehmens-Dienstleistungen“ in den USA über dem der Beschäftigten aus anderen Wirtschaftszweigen (US Department of Labor, 2006a). In einzelnen KIBS-Teilbereichen werden Spitzengehälter bezahlt. Angestellte in „Management-, wissenschaftlicher und technischer Beratung“ erhalten ein wöchentliches Gehalt von 826\$ gegenüber durchschnittlichen 529\$ in der gesamten Privatwirtschaft (US Department of Labor, 2005). Noch mehr verdienen Beschäftigte im F&E-Bereich mit 1.006 \$ pro Woche (US Department of Labor, 2006a). Auch IT-Spezialisten beziehen in den meisten Ländern ein weit höheres Einkommen als andere Berufsgruppen. In vielen KIBS-Unternehmen spielen zusätzlich zum Grundgehalt leistungsabhängige Bonuszahlungen eine große Rolle.

Am anderen Ende der Skala: Unsicherheit und Nebenjobs

Dennoch gibt es zahlreiche KIBS-Arbeiter, deren Einkommenssituation als wenig komfortabel erscheint. Dazu zählen beispielsweise junge selbstständige Grafiker, Webdesigner oder Architekten, die mitunter mit großem Engagement, aber geringem monetären Erfolg tätig sind. Vielen verschafft die Arbeit kein kontinuierliches und existenzsicherndes Einkommen, von einer sozialen Absicherung ganz zu schweigen. Dazu tragen oftmals unzureichende Businessplanungen und Ausbildungsdefizite in Marketing, Urheberrecht oder anderen unternehmerischen Aspekten bei, aber auch hohe Abhängigkeiten von einzelnen Auftraggebern. Angesichts des verbreiteten Projektcharakters und einer damit verbundenen „faktischen

Befristung“ von KIBS-Arbeit bewegen sich auch abhängig Beschäftigte teilweise in prekären Beschäftigungssituationen. Dennoch schlagen viele „junge Kreative“ diesen Weg ein, da der Wunsch nach beruflicher Selbstverwirklichung überwiegt (Eichmann u.a. 2005, S. S.56ff, 108). In manchen Großstädten wird dieser Lebensstil unter dem Etikett der „Digitalen Bohème“ kultiviert - eine ganz eigene Mischung aus Existenzsorgen und Erfolg, Unsicherheit und Unabhängigkeit.

Arbeitskraftunternehmer: hohe Autonomie, freier Markt

Ein wichtiges Merkmal von Wissensarbeit ist der hohe Grad an **Autonomie und Selbstorganisation**. Komplexe Aufgaben mit einem großen Anteil individueller Problemlösung erschweren eine enge Steuerung des Arbeitsprozesses. „Kreativität und Kooperation“ gelten daher als entscheidende Voraussetzungen, wenn es darum geht, innovative Lösungen zu finden oder unklare Kundenwünsche in exakte Anforderungen zu übersetzen (Flecker u.a. 2006, S.50). In diesem Zusammenhang werden dezentrale Strukturen, flache Hierarchien und weite Spielräume als wichtige Charakteristika von Wissensarbeit beschrieben. Die damit verbundene hohe Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung sowie abwechslungsreiche Aufgaben kommen den professionellen Entfaltungsinteressen der Hochqualifizierten durchaus entgegen (Kadritzke 1997, S.134; Hurd u.a. 2003, S.11).

Eine geringe Bedeutung bürokratischer Koordinationsformen ist aber keineswegs mit einem Fehlen von Kontrolle verbunden. Selbstorganisation ist meist eingebettet in Formen der **indirekten „Kontextsteuerung“**. Dazu gehören beispielsweise harte Zielvorgaben, enge Budgets oder marktliche Leistungsvergleiche. Den Wissensarbeitern bleibt dabei – innerhalb bestimmter Grenzen – weitgehend selbst überlassen, wie sie genau die Anforderungen bewältigen. Auf dem Zusammenfallen von weiten Spielräumen einerseits und harten (Markt-) Zwängen andererseits beruht der Typus des „Arbeitskraftunternehmers“, der – wiewohl abhängig beschäftigt – als „Unternehmer im Unternehmen“ arbeitet und seine eigene Arbeitskraft ökonomisiert (Voss 1998, S.477ff).

Diese Form der „Entrepreneurship“ ist – wenngleich mit zahlreichen Freiheitsgraden ausgestattet – aus Beschäftigtensicht mit **erheblichen Belastungen** verbunden. So entsteht bei meist knappen internen Ressourcen und Terminplänen und oft widersprüchlichen Anforderungen ein erheblicher Druck auf die Mitarbeiter. Insbesondere da, wo sie direkt mit den Kunden zusammenarbeiten, stellen deren Wünsche und Zeitvorgaben eine Macht dar, der sie sich nur schwer entziehen können.

Als ein typisches Risiko, dem – neben Selbstständigen – speziell hochqualifizierte Angestellte sich gegenübersehen, gilt der Trend zu **exzessiven Arbeitszeiten**. Die tatsächlich geleistete Wochenarbeitszeit von Hochqualifizierten liegt, wie eine Studie aus Deutschland zeigt, durchschnittlich um mehr als 7 Stunden über der vereinbarten Arbeitszeit (Wagner 1999, S.260). Wenn die Einzelnen in hohem Maße selbst dafür

verantwortlich sind, wie sie die gesteckten Projektziele und Terminvorgaben erfüllen, werden Fragen etwa nach der Dauer des Arbeitstages oder nach Urlaub immer wieder individuell und ad hoc entschieden – oft zu Lasten der Freizeit. Häufig verschwimmen dabei auch die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. Als durchaus üblich gelten Telefonate mit Kunden und Kollegen am späten Abend oder Wochenende, versäumte Familienfeiern und kurzfristig gestrichene (oder gar nicht erst geplante) Urlaube. Durch neue Kommunikationsmittel wie den „BlackBerry“ hat sich der Druck auf die jederzeitige Verfügbarkeit der Fachkräfte weiter erhöht; viele können sich dem Sog der drängenden Aufgaben auch in ihrer Freizeit nicht entziehen. Bei der Arbeit in internationalen Zusammenhängen verschärfen sich die Anforderungen an das individuelle Zeitmanagement - sei es aufgrund häufiger Geschäftsreisen, sei es aufgrund von Telekonferenzen mit Partnern in anderen Zeitzonen.

Im Erleben der qualifizierten Experten erscheinen die hohen Anforderungen selbst in Spitzenzeiten nicht immer als reine Belastung. So wird das Arbeiten unter Hochdruck kurz vor dem Ende von Software-Projekten oftmals als beinahe heroischer Kraftakt erlebt, wenn man „den scheinbar aussichtslosen Wettlauf gegen die Uhr beginnt und schließlich doch nach kollektiven Ausnahmezuständen von Nacharbeit und individuellen Grenzerfahrungen“ das Ziel erreicht (Paul 1999, S.86). Ein Aufsatz mit dem bezeichnenden Titel „Extreme Jobs – die gefährliche Verlockung der 70-Stunden-Arbeitswoche“ spricht denn auch von dem „Thrill der alles verzehrenden Karriere“ – einem Arbeitsleben, das gleichermaßen von hoher Befriedigung wie von (Über-) Beanspruchung gekennzeichnet ist. Ein ausgedünntes Privatleben sowie gesundheitliche Probleme stellen zentrale Risiken dieses intensiven beruflichen Engagements dar (Hewlett u.a. 2006).

Pfleglicher Umgang? „Arbeit ist unsere zentrale Ressource“

Mitarbeiter gelten als zentrale Erfolgsquelle von KIBS, da hochwertige Services in besonderem Maße auf der Qualifikation und Motivation der Beschäftigten beruhen. Dabei kommt nicht nur der Rekrutierung, sondern auch der Bindung von Mitarbeitern besondere Bedeutung zu. Denn wenn KIBS-Wissensarbeiter ihren Arbeitgeber verlassen, geht zumeist ein erheblicher Wissens- und Erfahrungsschatz verloren, der sich nicht innerhalb kurzer Zeit neu aufbauen lässt. Zudem ist das „Beziehungskapital“ zwischen KIBS-Anbieter und Auftraggeber in hohem Maße personenabhängig: Eingespielte persönliche Arbeitsbeziehungen zwischen Fachkraft und Kunden sind daher nur schwer ersetzbar.

Um Leistungsträger an sich zu binden, bemühen sich manche KIBS-Anbieter nicht nur um konkurrenzfähige Gehälter, sondern investieren auch in nicht-monetäre Anreize. So versuchen Firmen wie PriceWaterhouseCoopers, UBS oder AmEx, beispielsweise über familienfreundliche Politiken talentierte Mitarbeiter – und vor allem Mitarbeiterinnen - zu halten. Dazu gehören unter anderem Gesundheitsberatung und flexible Arbeitszeitmodelle sowie die

Unterstützung bei der Auswahl von haushaltsbezogenen Dienstleistern (Huggins 2006a, S.17; Hewlett u.a. 2006, S.10).

Zugleich steigt in vielen KIBS-Unternehmen der Wettbewerbs- und Kostendruck und gefährdet die Grundlagen eines „pfeleglichen Umgangs“ mit den Leistungsträgern. Häufige Umstrukturierungen und harte Sparmaßnahmen erhöhen die Unsicherheit der Hochqualifizierten. Das etablierte Tauschverhältnis „Beschäftigungssicherheit und Verantwortung gegen Motivation und Identifikation mit der Firma“ gerät in Gefahr, ausgehöhlt zu werden (Kadritzke 1997, S.156) – insbesondere wenn ein „abgehobenes Management“ weitreichende Entscheidungen trifft, die aus Beschäftigtensicht nicht nachvollziehbar erscheinen (Kotthoff 1996).

Die Rolle der Technik: Industrialisierung im KIBS-Bereich?

Anspruchsvolle Wissensarbeit und erfahrungsgebundenes Know-How lassen sich nur begrenzt kodifizieren und in detaillierten Regeln abbilden. Aus diesem Grund gelten die Experten-Dienstleistungen als relativ sperrig gegenüber Rationalisierungsbestrebungen. Dennoch sind KIBS nicht grundsätzlich gegen die Standardisierung oder auch Automatisierung von Tätigkeiten gefeit; vielmehr werden die Grenzen des Möglichen immer wieder neu definiert. Daher ist auch auf lange Sicht eine Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Entwicklungsmuster in einzelnen Bereichen von KIBS-Arbeit zu erwarten.

Relativ komplexe Aufgaben von heute können mitunter die Automatisierungskandidaten von morgen sein, erklärt ein Manager der internationalen Anwaltsfirma Simmons&Simmons, und rät zur Wachsamkeit der Unternehmen für neue technologiebasierte Möglichkeiten: „Man denkt gerne, dass die Arbeit, die wir tun, so hoch intellektuell ist, dass sie niemals von einer Maschine vollbracht werden könnte. Aber wenn du nicht aufpasst, sitzt du da (...), und das Wasser schlägt dir um die Fußknöchel“ (Huggins 2006d, S.7). Rechtsfirmen bemühen sich verstärkt um die Kodifizierung von Wissen; Wissensmanagement-Systeme finden daher zunehmende Verbreitung. Das Unternehmen Simmons&Simmons berichtet in diesem Zusammenhang von einer veränderten betrieblichen Arbeitsteilung mit Anwälten an der „Kundenfront“ und Wissensmanagern (den sogenannten „Systematisierern“), die im Hintergrund recherchieren und Informationen aufbereiten, um das Frontoffice“ zu entlasten. Gleichzeitig zielt der modulare und automatisierte Vertragsentwurf darauf ab, die Effizienz der juristischen Dienstleistung zu erhöhen. Auch standardisierte Online-Services sind zunehmend im Angebot, so zum Beispiel zum Thema Arbeitsrecht. Als ein Bereich, in dem die Automatisierung und Selbstbedienung über das Internet relativ weit fortgeschritten sind, gilt das Rechnungswesen. Dabei geht es vornehmlich um Kostenreduktionen, aber auch um einen möglichen Service rund um die Uhr (Huggins 2006b, S. 22ff). Solche Entwicklungen verändern zum einen den Bedarf an Arbeitskraft und schaffen zum anderen neue

Alternativen der organisatorischen und räumlichen Verteilung, zum Beispiel durch das Offshoring von Aktivitäten.

Nach wie vor entzieht der Kern der KIBS-Aktivitäten sich aber einer engmaschigen Strukturierung oder Automatisierung von Arbeitsprozessen. Die anspruchsvollen, komplexen Tätigkeiten erfordern kreative Prozesse oder eine individuelle Problemlösung und beinhalten oft die persönliche flexible Abstimmung mit den Kunden. Dienstleistungen wie F&E oder Architektur, Unternehmensberatung oder Werbung sind daher umfassenden Rationalisierungsversuchen nur begrenzt zugänglich. Auch im Bereich der Software-Entwicklung erscheint das Konzept der arbeitsteilig durchorganisierten „Software-Fabrik“ angesichts der hoch dynamischen und komplexen Prozesse als kaum umsetzbar (Paul 1999, S.80).

Meist sehr zufrieden: Arbeiten im KIBS-Bereich

Insgesamt zeigt sich, dass es „das“ Arbeiten im KIBS-Bereich nicht gibt: zum einen sind die einzelnen KIBS-Sektoren sehr unterschiedlich. Zudem bestehen auch innerhalb der einzelnen Bereiche große Differenzen – je nach Unternehmensgröße, individuellem Beschäftigtenstatus und genauem Einsatzbereich.

Verschiedene Studien belegen insgesamt eine **ausgeprägte Arbeitszufriedenheit** der Hochqualifizierten. Die Fachexperten sehen sich überwiegend in einer privilegierten Situation (vgl. European Foundation 2007, S.80; Kotthoff 1996, S.437; Hurd u.a. 2003, S.11). Ähnlich zeigte eine Befragung deutscher IT-Spezialisten, dass sich zwar 70% der Befragten stark belastet fühlen, aber 90% mit ihrer Arbeit zufrieden sind (Eichmann u.a. 2005, S.17). Allerdings dürfte die Nachhaltigkeit der zugleich attraktiven, fordernden und unsicherheitsbelasteten Arbeitsform ein wichtiges Thema werden. Viele stark engagierten Professionals geben an, ihre Tätigkeit auf dem aktuellen hohen Niveau nicht mehr über viele Jahre hinweg aufrechterhalten zu wollen. Vor allem Frauen stellen bei Jobs mit extrem langen Arbeitszeiten die Frage nach der Vereinbarkeit mit einem befriedigenden Familienleben (Hewlett u.a. 2006, S.10). Insbesondere Selbstständige sind einem hohen Druck ausgesetzt; in dieser Gruppe sind gesundheitliche Probleme generell besonders hoch (European Foundation 2007, S.62).

7. Die KIBS-Beschäftigten: Gewerkschaftliches Neuland?

Der expandierende Bereich der wissensintensiven Business Services bietet den Gewerkschaften ein hohes, bisher weitgehend unerschlossenes Mitgliederpotenzial. Der Organisationsgrad in den KIBS-Sektoren ist überwiegend gering. So gehören in den USA nur etwa 2% der Beschäftigten im Bereich „Management-, wissenschaftlicher und technischer Beratung“ zu Gewerk-

schaften oder sind durch Kollektivverträge berührt – im Gegensatz zu 14% in allen Industrien (US Department of Labor, 2005). Ähnliches zeigen Zahlen von IBITS, dem für IT und Business Services zuständigen Bereich von UNI: Derzeit sind in Europa etwa 955.000 Mitglieder registriert, weltweit sind es 1,2 Millionen – eine Zahl, die noch weit unter den Möglichkeiten liegt. Viele Professionals sehen ihre Belange vor allem durch Berufsverbände gefördert. Zudem sind die KIBS-Beschäftigten auf eine Vielzahl von kleinen Unternehmen verteilt, was die Gewerkschaften mit besonderen Zugangsproblemen konfrontiert.

Um die Klientel von KIBS-Arbeitern zu erreichen, stehen die Gewerkschaften vor der Herausforderung, eine sehr heterogene Zielgruppe mit einer **Palette differenzierter Angebote** anzusprechen. Kollektive Regelungen stellen dabei (nur) einen von mehreren Pfeilern dar, denn viele Hochqualifizierte werden durch Tarifvereinbarungen gar nicht erreicht – allem voran die zahlreichen Experten, die als Einpersonen-Unternehmen arbeiten. Immerhin jeder fünfte Beschäftigte im Business Services- Bereich ist selbstständig (Kox u.a. 2007, S.21). Ein zentraler Nutzen der Gewerkschaften für KIBS-Fachkräfte könnte darin liegen, ihnen durch individuelle Leistungen Rücken- deckung für die Bewegung in einem unsicheren Markt zu bieten – sei es durch Trainings oder Marktinformationen, durch Karriereberatung oder Mobilitäts-Services. Selbstständige, die überwiegend auf sich allein gestellt sind, könnten von Angeboten zu Kundenakquise oder Verhandlungsführung, Vertragsgestaltung, Rechtsberatung oder Steuerfragen profitieren (Bibby 2006). Ein weiterer wichtiger Bereich ist die Bündelung von Marktmacht, wie die New Yorker Freelancers Union zeigt: Eine bezahlbare Krankenversicherung für Selbstständige zu ermöglichen, war eines der ersten großen Ziele der „kundenzentrierten“ Gewerkschaft, die heute zahlreiche Services bietet und allein im Staat New York über 37.000 Mitglieder zählt (Economist, 7.11.2006). Vor dem Hintergrund hoher Belastungen und gesundheitlicher Risiken scheinen auch Gewerkschaftsangebote sinnvoll, die den nachhaltigen Umgang mit der „Ressource Arbeitskraft“ stärken – ob es nun um angestellte „Arbeitskraftunternehmer“ oder echte Unternehmer geht.

Zu der erfolgreichen Ansprache der qualifizierten KIBS-Beschäftigten gehört, sie als kompetente, in hohem Maße **eigenverantwortliche Experten** zu adressieren. Klassenkämpferische Parolen stoßen eher auf Befremden; die Identifikation mit Opfern des Arbeitsmarktes ist zumeist gering. „Differenziert, gemäßigt und gut informiert“ müsse die Arbeit der Gewerkschaften herüberkommen, formuliert etwa ein IT-Spezialist. Ein vielversprechender Ansatz sind dezentrale Organisationsformen, in denen die (potenziellen) Mitglieder sich als Experten in eigener Sache einbringen können. So bietet die österreichische GPA (Gewerkschaft der Privatangestellten) mit den Interessengemeinschaften verschiedene Plattformen für Fachkräfte, auf denen diese sich austauschen und eigene Themen definieren. Die Gruppen wie work@professional, work@it oder work@flex starten auf eigene Initiative und definieren ihre Mitgliederangebote in Eigenregie. In den Leitungsgremien der GPA sind die Interessengemeinschaften durch Delegierte vertreten. Die

intensive Kommunikation über die Website erhöht die Reichweite der Organisation und spricht auch Beschäftigte an, die sonst keinerlei Kontakt zur Gewerkschaft haben.

Auf Unternehmensebene machte in den 90er Jahren eine Aktion von deutschen IBM-Betriebsräten von sich reden, die das Thema der Vertrauensarbeitszeit und des „Arbeitens ohne Ende“ in den Fokus nahm und dabei an den Erfahrungen der IT-Experten ansetzte. Mit der Veröffentlichung anonymisierter Texte zur eigenen Arbeitssituation und themenspezifischen Versammlungen wurde ein Prozess angestoßen, der das Bewusstsein für exzessive Arbeitszeiten, gesundheitliche Fragen und gemeinsame Problemlagen der Beschäftigten schärfte (Glißmann u.a. 2000).

Bedarf an zielgerichteten Strategien der Gewerkschaften für die Hochqualifizierten besteht durchaus. Denn trotz der hohen Attraktivität der Arbeit in den KIBS-Sektoren gibt es zahlreiche Belastungsfaktoren und Probleme, bei denen die Beschäftigten von Unterstützung profitieren könnten. Angesichts der steigenden Beschäftigtenzahlen bei den wissensintensiven Business Services erscheint ein verstärktes Augenmerk auf ihre Belange daher auf jeden Fall lohnend.

8. Literatur

Ashridge Virtual Resource Learning Center, 2006: Advertising and public relations industry – August 2006

Chris Benner, 2002: Work in the New Economy. Flexible labor markets in Silicon Valley, Oxford

Andrew Bibby, 2006: Opening the doors wide to the self-employed, UNI-IBITS, Nyon

Cambridge Econometrics, 2006: The EU will be further from the goals of the Lisbon Agenda in 2010 than it was in 2000, Press Release, 20.11.2006

Brian Cathcart, 2004: Indian mutiny looms at Reuters, in: The Independent, 22.11.2004

Gregorio De Castro, 2006: EMCC dossier on Knowledge Intensive Business Services (KIBS), EMCC,
<http://eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06029a.html>

The Economist, 2006: Freelancers of the world, unite!, 7.11. 2006

EFBR - European Forum on Business Related Services, 2005: Draft Report 2005

Hubert Eichmann, Sybille Reidl, Helene Schiffbänker, Markus Zingerle, 2005: Branchenanalysen zu Arbeit und Beschäftigung in Wiener Creative Industries: Architektur, Design, Film/Rundfunk, Software/Multimedia und Werbung, FORBA Forschungsbericht 1/2005, Wien

European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, 2006: Employment in Europe 2006, Brüssel

European Economic and Social Committee, 2006: Opinion on Services and European manufacturing industries: Interactions and impacts on employment, competitiveness and productivity, CCMI/035, Brüssel

European Commission, 2004: Enterprise DG Working paper. Business-related services: A key driver of European competitiveness. An enhanced economic analysis, Brüssel

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007: Forth European Working Conditions Survey, Dublin

Eurostat, 2004: Business services – An analysis of structural, foreign affiliates and business demography statistics (Data 2001), 2004 edition

Eurostat, 2005: European business – Facts and figures, 2005 edition

Jörg Flecker, Ulrike Papouschek, Stavros P. Gavroglou, 2006: New forms of work organisation and flexibility in the knowledge-based society, in: Ursula Huws (Hrsg.): The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework, Leuven, S.45-62

Richard B. Freeman, 2002: The Road to Union Renaissance in the US, Harvard University

Wilfried Glißmann, Angela Schmidt, 2000: Mit Haut und Haaren. Der Zugriff auf das ganze Individuum, in: Denkanstöße. IG Metall in der IBM, Mai

Martin Hartenstein, Fabian Billing, Christian Schawel, Michael Grein, 2004: Karriere machen. Der Weg in die Unternehmensberatung 2005/2006: Consulting Case Studies, Wiesbaden

Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce, 2006: Extreme jobs. The dangerous allure of the 70-hour workweek, in: Harvard Business Review, Dezember 2006

Robert Huggins Associates, 2006 a: Trends and drivers of change in the European knowledge-intensive business services sector: Mapping report, EMCC, Dublin

Robert Huggins Associates, 2006 b: Trends and drivers of change in the knowledge-intensive business services sector: Four scenarios, EMCC, Dublin

Robert Huggins Associates, 2006 c: EMCC case studies. Change in the knowledge-intensive business services sector: Ogilvy & Mather Düsseldorf, EMCC, Dublin

Robert Huggins Associates, 2006 d: EMCC case studies. Change in the knowledge-intensive business services sector: Simmons and Simmons, EMCC, Dublin

Richard W. Hurd, John Bunge, 2003: Unionization of professional and technical workers: The labor market and institutional transformation, Cornell University

Ursula Huws, Siobhan O´Regan, 2001: eWork in Europe. The EMERGENCE 18-country employer survey, IES Report 380, Brighton

IDC 2006: Competitive Analysis, Top 50 Western European Service Players, 2005

Ulf Kadritzke, 1997: Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe, in: Ulf Kadritzke (Hrsg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin

Kennedy Information, 2006: The HR Consulting marketplace 2006-2010. Key data, trends and forecasts. Report Summary

Hermann Kotthoff, 1996: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung, in: Soziale Welt 47, S.435-449

Henk Kox, Luis Rubalcaba, 2007: Analysing the Contribution of Business Services to European Economic Growth, BEER Research Paper No. 9

Rachel Krantz, 2002: Employment in business services. A year of unprecedented decline, in: Monthly Labor Review, April 2002, S.17-24

Ian Miles, Nikos Kastrinos, Kieron Flanagan, Rob Bilderbeek, Pim den Hertog, Willem Huntink, Mark Bouman, 1995: Knowledge-intensive business services. Users, carriers and sources of innovation, PREST, University of Manchester

- Gayatri Nayak**, 2006: Not just IT, small services earn India big bucks, in: The Economic Times Online, 27.11.2006, www.economictimes.indiatimes.com
- OECD**, 2001: Services Statistics on Value Added and Employment
- Gerd Paul**, 1999: An der Wissensarbeiterfront? Das Beispiel der industriellen Softwareproduktion, in: Wilfried Konrad, Wilhelm Schumm (Hrsg.): Wissen und Arbeit: neue Konturen von Wissensarbeit, Münster
- PREST**, University of Manchester, 2005: Sector Futures. The knowledge-intensive business services sector, EMCC, Dublin
- Ralf Reichwald, Kathrin Möslin**, 1995: Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen? Innovationsstrategien für die Standortsicherung, Arbeitsbericht Nr. 6, TU München
- Luis Rubalcaba**, 2007: Business Services in the Global Economy: New Evidence from a European Perspective?, RESER Working Papers, 2007, No. 2
- Luis Rubalcaba**, 2007: The New Services Economy: Challenges and Policy Implications for Europe, im Erscheinen
- Jim Spohrer, Paul P. Maglio**, 2005: The emergence of service science. Towards systematic service innovations to accelerate the coproduction of value, <http://www.almaden.ibm.com/asr/SSME/jspm.pdf>, Zugriff am 9.3.2007
- Rich Smith**, 2004: A passage to India, Motley Fool, 26.1. 2004
- David Smith**, 2004: No accounting for the new heroes of the UK economy, in: The Sunday Times, 23.7.2006
- Marja Toivonen**, 2004: Expertise as Business. Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS), Espoo
- John Tschetter**, 1987: Producer Services Industries: Why are they growing so rapidly? Monthly Labor Review, Dezember, S.31-40
- US-Department of Labor/ Bureau of Labor Statistics**, 2005: Management, Scientific, and Technical Consulting Services, <http://www.bls.gov/oco/cg/cgs053.htm>, Zugriff am 9.2.2007
- US-Department of Labor/ Bureau of Labor Statistics**, 2006 a: NACIS 54-56: Professionals and business services, www.bls.gov/iag/profbussservices.htm; Zugriff am 9.2.2007
- US-Department of Labor/ Bureau of Labor Statistics**, 2006 b: Scientific Research and Development Services, www.bls.gov/oco/cg/cgs037.htm; Zugriff am 9.2.2007
- Günter Voss**, 1998: Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft, in: Mitteilungen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr.3, S.473-487
- Alexandra Wagner**, 2000: Arbeiten ohne Ende? Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter, in: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1999/2000. Gelsenkirchen, S. 258-275
- WTO**, 2006: International Trade Statistics 2006