

Eichener, Volker (Ed.); Heinze, Rolf G. (Ed.)

**Book**

## Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 140

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Eichener, Volker (Ed.); Heinze, Rolf G. (Ed.) (2005) : Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 140, ISBN 3-86593-017-4, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116386>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Volker Eichener*

*Rolf G. Heinze (Hrsg.)*

*Mit Beiträgen von Andrea Helmer-Denzel,  
Björn Eisele, Siw Mammitzsch,  
Martin Schauerte, André Schubert*

# Beschäftigungs- potenziale im Dienstleistungssektor

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

*Volker Eichener*

*Rolf G. Heinze (Hrsg.)*

*Mit Beiträgen von Andrea Helmer-Denzel,  
Björn Eisele, Siw Mammitzsch,  
Martin Schauerte, André Schubert*

# **Beschäftigungs- potenziale im Dienstleistungs- sektor**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 140

**Prof. Dr. Rolf G. Heinze, geboren 1951**

Studium der Soziologie an der Universität Bielefeld

1979 Promotion

1977 bis 1984 wissenschaftlicher Assistent an den Universitäten Hamburg und Paderborn

1984 Habilitation

1986 bis 1988 Professor für Soziologie an der Universität/Gesamthochschule Paderborn

seit 1988 Lehrstuhlinhaber für Allgemeine Soziologie und Arbeits- und Wirtschaftssoziologie an der Ruhr-Universität Bochum

seit 1994 geschäftsführender wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung (InWIS GmbH) an der Ruhr-Universität Bochum

**Prof. Dr. habil. Volker Eichener, geboren 1959**

Studium der Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum

1988 Promotion

1986 bis 1993 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Ruhr-Universität Bochum

1997 Habilitation

seit Wintersemester 1999/2000 Professor für Politikwissenschaft an der Fachhochschule Düsseldorf

1994 bis 2003 Geschäftsführer des Instituts für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung (InWIS GmbH) an der Ruhr-Universität Bochum

seit 2003 Leiter des Bereichs Forschung am Europäischen Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft und geschäftsführender wissenschaftlicher Direktor der InWIS GmbH

© Copyright 2005 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2005

ISBN 3-86593-017-4

Bestellnummer: 13140

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# INHALTSVERZEICHNIS

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>  | <b>7</b>  |
| <b>TABELLENVERZEICHNIS</b>  | <b>14</b> |
| <b>1. DEUTSCHLANDS DORNIGER WEG IN DIE DIENST-LEISTUNGSGESELLSCHAFT – ZIELE UND AUFBAU DER STUDIE</b>             | <b>17</b> |
| <b>2. SEKTORALER STRUKTURWANDEL: DATEN ZUM ERWERBSWIRTSCHAFTLICHEN STRUKTURWANDEL IN NRW UND IM ZIEL 2-GEBIET</b> | <b>31</b> |
| <b>3. FORSCHUNGSDESIGN/METHODIK</b>   | <b>41</b> |
| <i>Björn Eisele</i>   |           |
| 3.1 Datenerhebung   | 41        |
| 3.2 Auswertung der Daten  | 44        |
| 3.3 Explikation der Methodik anhand allgemeiner Beschäftigungspotenziale  | 47        |
| <b>4. FREIZEIT, GESUNDHEIT, WELLNESS</b>  | <b>55</b> |
| <i>Björn Eisele/Andrea Helmer-Denzel</i>  |           |
| 4.1 Definitorische Abgrenzung Freizeit, Gesundheit, Wellness  | 55        |
| 4.2 Marktstrukturdaten  | 57        |
| 4.3 Die Nachfrage   | 62        |
| 4.4 Das Angebot   | 81        |
| 4.5 Beschäftigungsprognosen   | 94        |
| 4.6 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen   | 96        |
| 4.7 Exkurse   | 99        |
| 4.7.1 Intensivanalyse Physiotherapie  | 99        |
| 4.7.2 Intensivanalyse: Fitnessunternehmen im Sportverein – Angebotsnischen werden besetzt                         | 103       |

|   |            |
|---|------------|
| <b>5. INNOVATIVE HANDELSDIENSTLEISTUNGEN (B2C)</b>  | <b>111</b> |
| <i>André Schubert</i>   |            |
| 5.1 Definitiorische Abgrenzung des Dienstleistungsfeldes<br>Innovative Handelsdienstleistungen (B2C)    | 111        |
| 5.2 Marktstrukturdaten  | 114        |
| 5.3 Die Nachfrage   | 116        |
| 5.3.1 Zwischenfazit   | 127        |
| 5.3.2 Die Handwerks- und Dienstleistungsplattform UnderTool   | 129        |
| 5.4 Das Angebot   | 130        |
| 5.4.1 Die Wertschöpfungskette im B2C-E-Commerce   | 130        |
| 5.4.2 Online-Shops  | 134        |
| 5.4.3 Call Center   | 142        |
| 5.4.4 KEP-Dienstleister   | 146        |
| 5.5 Beschäftigungsprognosen   | 149        |
| 5.6 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen   | 155        |
| <br>  |            |
| <b>6. FACILITIES MANAGEMENT –<br/>UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG<br/>VON ENERGIEDIENSTLEISTUNGEN</b> | <b>159</b> |
| <i>Siw Mammitzsch/Martin Schauerte</i>  |            |
| 6.1 Definition Facilities Management  | 159        |
| 6.2 Marktstrukturdaten  | 163        |
| 6.3 Energie-Contracting und -beratung als Teilbereiche des FM   | 168        |
| 6.3.1 Contracting   | 150        |
| 6.3.1.1 Wirtschaftliche Entwicklung des Contracting   | 171        |
| 6.3.1.2 Exogene Rahmenbedingungen   | 174        |
| 6.3.2 Energieberatung   | 177        |
| 6.4 Die Nachfrage   | 182        |
| 6.4.1 Die Nachfrage der Haushalte   | 182        |
| 6.4.2 Die Nachfrage der Unternehmen   | 186        |
| 6.5 Das Angebot   | 191        |
| 6.6 Beschäftigungsprognosen   | 195        |
| 6.6.1 Potenzialabschätzungen für Contracting und Energie<br>beratung                                    | 195        |
| 6.6.2 Beschäftigungsprognosen für den gesamten FM-Bereich   | 200        |
| 6.7 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen   | 203        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>7. MOBILITÄTSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN</b>                                       | <b>209</b> |
| <i>Björn Eisele</i>   |            |
| 7.1 Definition und Operationalisierung der Begriffe »Mobilität«<br>und »Verkehr«    | 209        |
| 7.1.1 Entwicklungstendenzen von Mobilität und Verkehr                               | 210        |
| 7.1.2 Abgrenzung des Dienstleistungsfeldes »mobilitätsbezogene<br>Dienstleistungen« | 219        |
| 7.2 Marktstrukturdaten  | 221        |
| 7.3 Die Nachfrage   | 223        |
| 7.3.1 Die Nachfrage der Haushalte   | 223        |
| 7.3.2 Die Nachfrage der Unternehmen   | 227        |
| 7.4 Das Angebot   | 233        |
| 7.4.1 Strukturelle Rahmenbedingungen des ÖPNV                                       | 233        |
| 7.4.2 Innovative Angebote im Untersuchungsgebiet                                    | 236        |
| 7.5 Beschäftigungsprognosen   | 244        |
| 7.6 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen                                       | 246        |
| 7.7 Beispiele innovativer Mobilitätsdienstleister bzw. -dienstleistungen            | 258        |
| <br>  |            |
| <b>8. ITK-MEDIEN</b>  | <b>263</b> |
| <i>André Schubert</i>   |            |
| 8.1 Definitiorische Abgrenzung des Dienstleistungsfeldes ITK-Medien                 | 265        |
| 8.2 Marktstrukturdaten des ITK-Sektors  | 267        |
| 8.3 Die Nachfrage   | 269        |
| 8.4 Das Angebot   | 280        |
| 8.4.1 Auswertung der eigenen Erhebung   | 280        |
| 8.4.2 Das IT-Cluster in Dortmund  | 291        |
| 8.5 Beschäftigungsprognosen   | 295        |
| 8.6 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen                                       | 299        |
| <br>  |            |
| <b>9. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EINE DIENST-<br/>LEISTUNGSPOLITIK</b>               | <b>303</b> |
| 9.1 Zusammenfassungen einzelner Bereiche  | 303        |
| 9.1.1. Fitness  | 304        |
| 9.1.2 Innovative Handelsdienstleistungen (B2C)                                      | 306        |
| 9.1.3 Facility Management   | 308        |
| 9.1.4 Mobilitätsbezogene Dienstleistungen   | 309        |
| 9.1.5 ITK-Medien  | 311        |

|  |            |
|--|------------|
| 9.2 Bereichsübergreifende Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen | 313        |
| <b>10. LITERATURVERZEICHNIS</b>  | <b>333</b> |
| <b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>                     | <b>353</b> |



## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Abbildung 1:  | Methodik bei der Berechnung von Szenarien von Beschäftigungsprognosen  | 46 |
| Abbildung 2:  | Nutzungstypen allgemeine Dienstleistungen 1  | 48 |
| Abbildung 3:  | Nutzungstypen allgemeine Dienstleistungen 2  | 48 |
| Abbildung 4:  | Index momentanes Nutzungspotenzial allg. Dienstleistungen  | 49 |
| Abbildung 5:  | Index künftiges Nutzungspotenzial allg. Dienstleistungen   | 50 |
| Abbildung 6:  | Entwicklung des Umsatzes im Bereich Catering 1994 – 2003   | 51 |
| Abbildung 7:  | Entwicklung der Beschäftigung im Bereich Catering 1994 -2003   | 51 |
| Abbildung 8:  | Hochrechnung Nutzerzahlen Party-Service  | 52 |
| Abbildung 9:  | Szenarien Beschäftigungspotenziale Catering für NRW (absolut)  | 53 |
| Abbildung 10: | Szenarien Beschäftigungspotenziale Catering für NRW (prozentuale Veränderung)  | 53 |
| Abbildung 11: | Mitglieder und Umsatzentwicklung im Fitness-Bereich in Deutschland 1990-2002   | 59 |
| Abbildung 12: | Umsatz in der Fitness-Branche in Deutschland seit 1994 (in Mrd. Euro)  | 59 |
| Abbildung 13: | Prozentuale Entwicklung der Beschäftigten in Sportverbänden, -vereinen, Solarien und Massagesalons 2000 bis 2002                   | 60 |
| Abbildung 14: | Prozentuale Zunahme der Beschäftigung in Sportverbänden, -vereinen, Solarien und Massagesalons (1999-2002) nach Beschäftigungsform | 60 |
| Abbildung 15: | Sportler und die Nutzung von Fitness-Studios   | 63 |
| Abbildung 16: | »Ältere Sportler holen auf«, (Sporttreibende in Westdeutschland, die mindestens einmal in der Woche aktiv Sport treiben)           | 64 |
| Abbildung 17: | Prozentuale Verteilung der Nutzungstypen Fitness allgemein   | 65 |
| Abbildung 18: | Hochrechnung Nutzerzahlen Fitness allgemein  | 66 |
| Abbildung 19: | Nutzungstypen Fitness-Dienstleistungen 1   | 67 |
| Abbildung 20: | Nutzungstypen Fitness-Dienstleistungen 2   | 67 |

|               |  |     |
|---------------|--|-----|
| Abbildung 21: | Index momentane Nutzungspotenziale Fitness-Dienstleistungen  | 68  |
| Abbildung 22: | Index künftige Nutzungspotenziale Fitness-Dienstleistungen   | 69  |
| Abbildung 23: | Nutzung Fitness-Center und Geschlecht  | 70  |
| Abbildung 24: | Fitnessorientierung und Geschlecht   | 71  |
| Abbildung 25: | Nutzung Fitness-Center und Alter   | 71  |
| Abbildung 26: | Wellnessorientierung und Alter   | 72  |
| Abbildung 27: | Gesundheitsorientierung und Alter  | 72  |
| Abbildung 28: | Nutzung Fitness-Center und Typ aus Einkommen und Alter   | 73  |
| Abbildung 29: | Wellnessorientierung und Typ (Frauen)  | 74  |
| Abbildung 30: | Wellnessorientierung und Typ (Männer)  | 75  |
| Abbildung 31: | Gesundheitsorientierung und Typ (Frauen)   | 76  |
| Abbildung 32: | Gesundheitsorientierung und Typ (Männer)   | 77  |
| Abbildung 33: | Nutzung Fitness-Center und Typ aus Haushaltstyp und Alter  | 78  |
| Abbildung 34: | Wellness-Orientierung und Typ aus Haushaltstyp und Alter   | 78  |
| Abbildung 35: | Gesundheits-Orientierung und Typ aus Haushaltstyp und Alter  | 79  |
| Abbildung 36: | Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens in den letzten 5 Jahren entwickelt?                                 | 83  |
| Abbildung 37: | Personalqualifikation in Fitness-Studios   | 90  |
| Abbildung 38: | Szenarien Beschäftigungspotenziale Fitness für das Ziel 2-Gebiet (absolut)                                     | 95  |
| Abbildung 39: | Szenarien Beschäftigungspotenziale Fitness für das Ziel 2-Gebiet (prozentuale Veränderung)                     | 96  |
| Abbildung 40: | Angebotene Dienstleistungen in den vereinsintegrierten Fitnessstudios  | 106 |
| Abbildung 41: | Verteilung der Marktanteile auf dem E-Commerce-Markt in Westeuropa 2003  | 112 |
| Abbildung 42: | (Potenzielle) Marktteilnehmer im E-Commerce  | 113 |
| Abbildung 43: | Die Umsatzentwicklung im B2C-E-Commerce zwischen 1999 und 2004   | 115 |
| Abbildung 44: | Die Top 10 der Online-Händler in Deutschland 2003  | 116 |
| Abbildung 45: | Entwicklung der Internet-Nutzung und Online-Käufer zwischen 1998 und 2003 (Personen zwischen 14 und 64 Jahren) | 117 |
| Abbildung 46: | Verbreitung der Internet-Nutzung nach Altersgruppen  | 118 |

|               |  |     |
|---------------|--|-----|
| Abbildung 47: | »Wozu wird das Internet genutzt?« (Mehrfachnennungen möglich)  | 119 |
| Abbildung 48: | Gründe für den Einkauf über das Internet   | 120 |
| Abbildung 49: | Soziodemographie der deutschen Online-Käufer   | 121 |
| Abbildung 50: | Die Top 10 der über das Internet bestellten Produkte und Dienstleistungen in Deutschland                   | 123 |
| Abbildung 51: | Die Top 10 der über das Internet bestellten Produkte und Dienstleistungen in NRW                           | 124 |
| Abbildung 52: | Gründe dafür, bisher nicht über das Internet eingekauft zu haben   | 124 |
| Abbildung 53: | Vereinfachte Darstellung einer Pick up-Point-Lösung  | 125 |
| Abbildung 54: | Eignung ausgewählter Warengruppen für den Vertrieb über das Internet                                       | 126 |
| Abbildung 55: | Wachstumsraten und Entwicklungsphasen im B2C-E-Commerce  | 127 |
| Abbildung 56: | Die Wertschöpfungskette im B2C-E-Commerce  | 131 |
| Abbildung 57: | Das B2C-E-Commerce Cluster   | 132 |
| Abbildung 58: | B2C-E-Commerce Cluster am Beispiel des Plus Online-Shops   | 133 |
| Abbildung 59: | Umsatzentwicklung im Online-Handel zwischen 1998 und 2003  | 135 |
| Abbildung 60: | Gesamtumsatzentwicklung zwischen 1998 und 2003   | 135 |
| Abbildung 61: | »Welche Produkte bzw. Dienstleistungen vertreiben Sie online?« (Mehrfachnennungen möglich)                 | 137 |
| Abbildung 62: | »Wie wird sich der Umsatz des Online-Handels im Vergleich zu den klassischen Vertriebskanälen entwickeln?« | 139 |
| Abbildung 63: | Branchenverteilung der Call Center im Jahr 2003 (Mehrfachnennungen möglich)                                | 143 |
| Abbildung 64: | Beschäftigungsverhältnisse der Mitarbeiter in Call Centern   | 145 |
| Abbildung 65: | Schematische Darstellung des deutschen KEP-Marktes   | 146 |
| Abbildung 66: | Entwicklung des deutschen KEP-Marktes von 1995 bis 2007  | 147 |
| Abbildung 67: | Beschäftigungsprognose für das Cluster »Online-Shops« im Ziel 2-Gebiet (absolut)                           | 151 |
| Abbildung 68: | Prozentuale Veränderung der Beschäftigung im Cluster »Online-Shops« im Ziel 2-Gebiet                       | 152 |
| Abbildung 69: | Beschäftigungsprognose für das Cluster »Vor- und nachgelagerte Tätigkeiten« im Ziel 2-Gebiet (absolut)     | 153 |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Abbildung 70: | Beschäftigungsprognose für den gesamten Bereich<br>Online-Handel im Ziel 2-Gebiet (absolut)   | 154 |
| Abbildung 71: | Weltweiter Energieverbrauch/und -bedarf   | 159 |
| Abbildung 72: | Wertschöpfungskette Facilities Management unter<br>besonderer Betrachtung der Energiedienstleistungen                                       | 162 |
| Abbildung 73: | Verteilung des Marktvolumens auf die Kategorien des<br>klassischen Gebäudemanagements   | 163 |
| Abbildung 74: | Segmentierung des FM-Marktes nach »Gebäudearten«  | 164 |
| Abbildung 75: | Stetiges Voranschreiten der Professionalisierung  | 165 |
| Abbildung 76: | Umsatzentwicklung im Bereich Verwaltung von<br>Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen in<br>Nordrhein-Westfalen                               | 167 |
| Abbildung 77: | Prozentuale Entwicklung der Beschäftigten im Bereich<br>Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und<br>Wohnungen                              | 168 |
| Abbildung 78: | Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung  | 172 |
| Abbildung 79: | Bestehende Contracting-Verträge nach Arten  | 173 |
| Abbildung 80: | Bekanntheitsgrad und Inanspruchnahme von Energie-<br>dienstleistungen – Mieter und Eigentümer<br>(Mehrfachnennungen möglich)                | 183 |
| Abbildung 81: | Bekanntheitsgrad und Inanspruchnahme von Energie-<br>dienstleistungen – nur Vermieterhaushalte<br>(Mehrfachnennungen möglich)               | 184 |
| Abbildung 82: | Gründe für geringe Inanspruchnahme von Energiedienst-<br>leistungen – nur Eigentümer- und Vermieterhaushalte<br>(Mehrfachnennungen möglich) | 185 |
| Abbildung 83: | Nutzung von Energiedienstleistungen in Unternehmen  | 187 |
| Abbildung 84: | Index momentane Nutzungspotenziale  | 188 |
| Abbildung 85: | Index zukünftige Nutzungspotenziale   | 188 |
| Abbildung 86: | Nachfrage und Unternehmensgröße   | 189 |
| Abbildung 87: | Nachfrage und Branche   | 189 |
| Abbildung 88: | Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme von Energie-<br>dienstleistungen   | 190 |
| Abbildung 89: | Häufigkeiten der angebotenen Energiedienstleistungen  | 192 |
| Abbildung 90: | Qualität und Qualifikation als Erfolgsfaktor  | 193 |
| Abbildung 91: | Durchschnittliche Zahl der MitarbeiterInnen in den<br>befragten Unternehmen   | 194 |

|                |   |     |
|----------------|---|-----|
| Abbildung 92:  | Trendentwicklung der Beschäftigung im Geschäftsfeld Contracting in Nordrhein-Westfalen                          | 196 |
| Abbildung 93:  | Prognose der Beschäftigungspotenziale im Bereich Facilities Management im Ziel 2-Gebiet                         | 202 |
| Abbildung 94:  | Prozentuale Beschäftigungsprognose im Bereich Facilities Management   | 203 |
| Abbildung 95:  | Umsatzentwicklung im Bereich Mobilitätsdienstleistungen (in Mrd. Euro)  | 221 |
| Abbildung 96:  | Prozentuale Entwicklung der Beschäftigten im Bereich Mobilitätsdienstleistungen                                 | 222 |
| Abbildung 97:  | Prozentuale Zunahme der Beschäftigten im Bereich Mobilitätsdienstleistungen (1999-2002) nach Beschäftigungsform | 223 |
| Abbildung 98:  | Nutzung von Mobilitätsdienstleistungen  | 224 |
| Abbildung 99:  | Nutzung ÖPNV und Alter  | 225 |
| Abbildung 100: | Hemmnisse des ÖPNV  | 266 |
| Abbildung 101: | Ausgaben für personenbezogene Mobilität nach Branche (in Euro)  | 228 |
| Abbildung 102: | Veränderung des Budgets   | 229 |
| Abbildung 103: | Nutzung von Mobilitätsdienstleistungen  | 230 |
| Abbildung 104: | Index momentane Nutzungspotenziale Mobilitätsdienstleistungen   | 231 |
| Abbildung 105: | Index künftige Nutzungspotenziale Mobilitätsdienstleistungen  | 231 |
| Abbildung 106: | Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme von Mobilitätsberatung   | 233 |
| Abbildung 107: | Das VRR-Gebiet  | 234 |
| Abbildung 108: | Shell Drive-Stationen NRW   | 242 |
| Abbildung 109: | Szenarien Beschäftigungspotenziale Mobilitätsdienstleistungen für das Ziel 2-Gebiet (absolut)                   | 245 |
| Abbildung 110: | Szenarien Beschäftigungspotenziale Mobilitätsdienstleistungen für das Ziel 2-Gebiet (relativ)                   | 246 |
| Abbildung 111: | Die Anwendung von Internet und Multimedia-Produkten in der Wertschöpfungskette nach Porter                      | 264 |
| Abbildung 112: | Die Struktur des ITK-Mediensektors  | 266 |
| Abbildung 113: | Anteil des Budget für IT-Dienstleistungen am Umsatz differenziert nach Branchenzugehörigkeit                    | 272 |

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 114: Nutzungstypen IT-Dienstleistungen  | 273 |
| Abbildung 115: Index momentane Nutzungspotenziale IT-Dienstleistungen   | 274 |
| Abbildung 116: Index künftige Nutzungspotenziale IT-Dienstleistungen  | 275 |
| Abbildung 117: Die durchschnittliche Abweichung der Nachfrage von IT-Services vom Mittelwert im Bezug auf die Branchen-zugehörigkeit                                  | 277 |
| Abbildung 118: Die durchschnittliche Abweichung der Nachfrage von IT-Services vom Mittelwert im Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter                                  | 277 |
| Abbildung 119: Die durchschnittliche Abweichung der Nachfrage von IT-Services vom Mittelwert im Bezug auf den Umsatz  | 278 |
| Abbildung 120: Die durchschnittliche Abweichung der Nachfrage von IT-Services vom Mittelwert im Bezug auf die Umsatzentwicklung                                       | 279 |
| Abbildung 121: Zusammenhang zwischen IT-Service-Nachfrage und Umsatzentwicklung innerhalb der Branchen  | 279 |
| Abbildung 122: Die Umsatzentwicklung der befragten IT-Unternehmen zwischen 1998 und 2003  | 281 |
| Abbildung 123: »Wie weit erstreckt sich das Absatzgebiet Ihrer IT-Dienstleistungen? Bitte versuchen Sie die Anteile für die folgenden Gebietseinheiten abzuschätzen.« | 282 |
| Abbildung 124: Bedeutung der Kundengruppen für die befragten IT-Unternehmen   | 284 |
| Abbildung 125: »Welche Erfolgsfaktoren sehen Sie im IT-Bereich?« (Mehrfachnennungen möglich)  | 285 |
| Abbildung 126: Bedeutung der folgenden Einrichtungen als Innovationsquellen für die befragten IT-Unternehmen  | 286 |
| Abbildung 127: Entwicklung der Zahl der Dortmunder IT-Unternehmen zwischen 1999 bis 2003  | 292 |
| Abbildung 128: Beschäftigungsprognose für das Cluster »Software« im Ziel 2-Gebiet (absolut, ohne das Szenario »Potenzialaktivierung«)                                 | 296 |
| Abbildung 129: Beschäftigungsprognose für das Cluster »Datenbanken« im Ziel 2-Gebiet (absolut, ohne das Szenario »Potenzialaktivierung«)                              | 297 |

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 130: Beschäftigungsprognose für beide IT-Cluster im<br>Ziel 2-Gebiet (absolut)          | 298 |
| Abbildung 131: Prozentuale Veränderung der Beschäftigung für beide<br>IT-Cluster im Ziel 2-Gebiet | 299 |

# TABELLENVERZEICHNIS

---

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 1:  | Dienstleistungsfelder  | 29  |
| Tabelle 2:  | Das 3-Sektoren-Modell  | 33  |
| Tabelle 3:  | Entwicklungen in gruppierten Dienstleistungsbereichen  | 35  |
| Tabelle 4:  | Ablehnungsgründe (Mehrfachnennungen möglich)   | 43  |
| Tabelle 5:  | Entwicklung der Beschäftigten in Sportverbänden,<br>-vereinen, Solarien und Massagesalons 1999 bis 2002  | 59  |
| Tabelle 6:  | Die größten Franchise-Ketten in Deutschland  | 61  |
| Tabelle 7:  | »In welcher Form würden Sie sich regelmäßig<br>(mindestens einmal wöchentlich) sportlich betätigen,<br>um einen Krankenkassen-Bonus zu erzielen?«<br>(Mehrfachnennungen möglich) | 80  |
| Tabelle 8:  | In welchem Preissegment liegt der durchschnittliche<br>Monatsbeitrag für Ihre Kunden?  | 82  |
| Tabelle 9:  | In welchen Beschäftigungsverhältnissen sind die Mitarbeiter<br>tätig?  | 84  |
| Tabelle 10: | In welchen Tätigkeitsbereichen sind die Mitarbeiter<br>in Ihrem Betrieb beschäftigt? (Mehrfachnennungen<br>möglich)  | 85  |
| Tabelle 11: | In welchem Bereich wollen Sie Mitarbeiter einstellen?<br>(Mehrfachnennungen möglich)   | 86  |
| Tabelle 12: | Entwicklung aufgeführter Dienstleistungsangebote   | 86  |
| Tabelle 13: | Unter welchen Rahmenbedingungen würden Sie neue<br>Arbeitsplätze schaffen? (Mehrfachnennungen möglich)   | 88  |
| Tabelle 14: | Erfolgsfaktoren (Mehrfachnennungen möglich)  | 89  |
| Tabelle 15: | Welche der folgenden lernfördernden Arbeitsbedingungen<br>werden in ihrem Unternehmen angeboten?<br>(Mehrfachnennungen möglich)  | 91  |
| Tabelle 16: | »Bestehen bereits Kooperationen mit den folgenden<br>Partnern?« (Mehrfachnennungen möglich)  | 92  |
| Tabelle 17: | »Was ergibt sich aus dieser Kooperation für Ihren Umsatz?«   | 93  |
| Tabelle 18: | Welche primärpräventiven Maßnahmen werden in<br>ihrer Praxis angeboten? (Mehrfachnennungen möglich)  | 100 |



|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Tabelle 19: | Für welche Angebote können Sie sich eine wachsende Nachfrage vorstellen? (Mehrfachnennungen möglich)      | 101 |
| Tabelle 20: | Fitness Trends ab 2003 in den USA   | 109 |
| Tabelle 21: | Gründe für den Kauf im stationären Einzelhandel versus Gründe für den Kauf über das Internet              | 120 |
| Tabelle 22: | Zufriedenheit mit dem Service der Online-Shops  | 121 |
| Tabelle 23: | »Seit wann gehört der Online-Handel zu Ihren Geschäftsfeldern?«   | 134 |
| Tabelle 24: | »Gehen durch den Online-Handel Umsätze in den traditionellen Vertriebskanälen verloren?«                  | 136 |
| Tabelle 25: | »Welche Erfolgsfaktoren sehen Sie im Online-Geschäft?« (Mehrfachnennungen möglich)                        | 138 |
| Tabelle 26: | »In welchen Beschäftigungsverhältnissen sind die Mitarbeiter im Online-Handel tätig?«                     | 140 |
| Tabelle 27: | Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter im Online-Handel  | 140 |
| Tabelle 28: | »Haben Sie die Absicht, neue Mitarbeiter für den Online-Handel einzustellen?« (Mehrfachnennungen möglich) | 141 |
| Tabelle 29: | »In welchen Bereichen sollen die neuen Mitarbeiter tätig sein?« (Mehrfachnennungen möglich)               | 142 |
| Tabelle 30: | Entwicklung der Beschäftigten im Bereich Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen              | 167 |
| Tabelle 31: | Bereitschaft, für Energiedienstleistungen Entgelt zu bezahlen   | 186 |
| Tabelle 32: | Gebäudebestand BRD und NRW 2003   | 199 |
| Tabelle 33: | Abschätzung des jährlichen Marktvolumens für Energieberatung  | 199 |
| Tabelle 34: | Prognose der Beschäftigungspotenziale im Bereich Facilities Management in NRW und Deutschland             | 202 |
| Tabelle 35: | Anteil der Verkehrsbereiche am Verkehrsaufkommen  | 211 |
| Tabelle 36: | Reichweiten von Beschäftigung im Verkehrssektor   | 213 |
| Tabelle 37: | Entwicklung der Beschäftigten im Bereich Mobilitätsdienstleistungen                                       | 221 |
| Tabelle 38: | Drei-Ebenen-Modell des ÖPNV   | 235 |
| Tabelle 39: | Entwicklung und Prognose der im deutschen IKT-Sektor erzielten Umsätze in Mrd. Euro                       | 268 |
| Tabelle 40: | »Wer erbringt die IT-Dienstleistungen, die Sie in Anspruch nehmen?« (Mehrfachnennungen möglich)           | 270 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 41: | »Wo liegen die Gründe dafür, dass Sie bei der Erbringung von IT-Dienstleistungen auf andere, nicht lokal ansässige Unternehmen zurückgreifen?« (Mehrfachnennungen möglich) | 270 |
| Tabelle 42: | »Woher beziehen Sie überwiegend die IT-Dienstleistungen, die nicht vor Ort erbracht werden können?« (Mehrfachnennungen möglich)  | 271 |
| Tabelle 43: | »Durch wen sollen die IT-Dienstleistungen, die Sie zukünftig verstärkt nachfragen, erbracht werden?« (Mehrfachnennungen möglich)   | 275 |
| Tabelle 44: | »Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie an?« (Mehrfachnennungen möglich)  | 283 |
| Tabelle 45: | Hauptumsatzträger der angebotenen Produkte/Dienstleistungen  | 283 |
| Tabelle 46: | »In welchen Beschäftigungsverhältnissen sind die Mitarbeiter der IT-Branche tätig?« (prozentuale Verteilung)   | 287 |
| Tabelle 47: | »In welchen Tätigkeitsbereichen sind die Mitarbeiter tätig?«   | 287 |
| Tabelle 48: | Geplante Beschäftigungsverhältnisse bei den neu einzustellenden Mitarbeiter (Mehrfachnennungen möglich)  | 288 |
| Tabelle 49: | »Welche der unten genannten Bereiche wollen sie intensivieren?« (Mehrfachnennungen möglich)  | 289 |
| Tabelle 50: | »Haben sich die Qualifikationsanforderungen im IT-Bereich im Laufe der Zeit verändert?« (Mehrfachnennungen möglich)  | 290 |
| Tabelle 51: | »Wird von Ihnen als Arbeitgeber eine Weiterqualifizierung erwartet?«   | 290 |
| Tabelle 52: | Aggregierte Beschäftigungspotenziale – Trendszenario   | 319 |
| Tabelle 53: | Aggregierte Beschäftigungspotenziale – best case   | 320 |

# 1. DEUTSCHLANDS DORNIGER WEG IN DIE DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT – ZIELE UND AUFBAU DER STUDIE

---

Trotz aller Debatten um die anhaltende Beschäftigungskrise in Deutschland hat sich die Zahl der Erwerbstätigen (im Westen) in den letzten 30 Jahren um fast ein Fünftel erhöht, wobei die große Mehrzahl dieser Stellen im Dienstleistungssektor entstanden sind. Schlagzeilen wie »Service-Branchen als Job-Maschine« geben also durchaus den Trend richtig wieder, indem sie die Beschäftigungsgewinner im tertiären Sektor verorten. Trotzdem schneidet im internationalen Vergleich bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze und bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit Deutschland weiterhin schlecht ab. Während zahlreiche vergleichbare Länder ihre Arbeitslosenraten zum Teil stark senken konnten, ist die Arbeitslosigkeit in Deutschland – konjunktur- und saisonbereinigt – weiter angestiegen. Im Winter/Frühjahr 2005 haben die Arbeitslosenzahlen in Deutschland sogar die 5-Millionen-Grenze überschritten und in Nordrhein-Westfalen wurden ebenfalls neue Rekordmarken aufgestellt. Von einem beschäftigungspolitischen Fortschritt kann in Deutschland schon seit einigen Jahren keine Rede sein, eher bestimmt Stagnation das Bild auf dem Arbeitsmarkt. Nicht nur international vergleichende Studien sehen einen schrittweisen Zerfall des in den 70er und 80er Jahren viel gepriesenen »Modell Deutschland« in beschäftigungspolitischer Hinsicht, auch andere Autoren diagnostizieren den »Abstieg eines Superstars« (Steingart 2004), der bereits seit einigen Jahren eingesetzt hat.

Selbstverständlich lässt sich die Funktionsfähigkeit eines gesamtgesellschaftlichen Systems nicht allein anhand der Arbeitslosenquote messen. In den USA bspw. werden sozialstaatliche Sicherungssysteme auf einem sehr niedrigen Niveau gehalten (so sind bspw. nur knapp über 60 % der Kinder in den USA krankenversichert). Zwar existiert in den USA ein Mindestlohn, jedoch ist dieser mit knapp über 5 Dollar sehr niedrig, so dass tlw. mehrere Jobs gleichzeitig verrichtet werden müssen. Dieses System – sozialstaatliche Leistungen auf niedrigem Niveau und deutlicher Ausbau des Niedriglohnsektors mit geringen Stundenlöhnen, kaum bezahlter Urlaub und kaum Kündigungsschutz – hat u.a. dazu geführt, dass im Jahr 2003 ca. 12,5 % der Bevölkerung (35,9 Millionen Menschen) unter der Armutsgrenze lebten, im Jahr 2000 waren es noch 11,3 % (vgl. <http://www.census.gov/hhes/poverty>).

Wenn wir also im Folgenden einen Ländervergleich vornehmen ist uns durchaus bewusst, dass wir eine Reihe von Faktoren außer Acht lassen müssen. Trotzdem ist ein Vergleich arbeitsmarktpolitischer Rahmendaten durchaus hilfreich.

Während andere Länder – vor allem aufgrund der Nutzung der Potenziale an Dienstleistungen – einen Rückgang der Arbeitslosigkeit zu verzeichnen haben und manche fast wieder Vollbeschäftigung erreicht haben, pendelt die deutsche Arbeitslosenquote weiterhin auf Rekordniveau und zählt zu den höchsten. OECD-Daten zufolge liegt die (statistisch vergleichbare) Arbeitslosenquote im Frühjahr 2004 (Aprilwerte) OECD-weit bei 6,9 %, bei den »major seven – Ländern« bei 6,4 % (in den USA bspw. bei 5,6 %, in Japan bei 4,7 % und auch in Großbritannien unter 5 %), während sie in Deutschland bei 9,8 % verharrt.

Von Bewegung im Beschäftigungssystem ist in Deutschland derzeit kaum etwas zu spüren (nimmt man einmal die stark wachsende Zahl von »Mini-Jobs« heraus), weiterhin dominiert in Deutschland die Stagnation. Die Gesamtbeschäftigung liegt bei uns schon länger unter dem Durchschnitt der OECD-Länder und weit unter den Beschäftigungsquoten von so unterschiedlich regierten Ländern wie USA, Schweiz, Schweden oder Dänemark. Diese Länder haben demonstriert, dass sich ein Abbau der Arbeitslosigkeit – bei gleichzeitiger Steigerung der Frauenerwerbsquote – durch eine Ausweitung der Beschäftigung (und dies zuallererst im Dienstleistungssektor) erreichen lässt. In diesen Ländern geht der Abbau der Arbeitslosigkeit mit einer Steigerung der Erwerbs- bzw. der Beschäftigungsquote einher. Die Beschäftigungsquote (d.h. der Anteil der Beschäftigten an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter von 15 bis 65 Jahren) der Frauen lag im Jahr 2000 in Deutschland bei 57,8 %, während sie in den Niederlanden bei 63,4 %, in Schweden bei 69,7 % und in Dänemark bei 72,1 % lag (vgl. Pfarr/Vogelheim 2002 und Esping-Andersen 1999 sowie 2004). Auch wenn man andere Relationen nimmt (etwa Erwerbsquoten nach Geschlecht bezogen auf die jeweilige Bevölkerung über 15 Jahre), dann zeigt sich die vergleichsweise geringe Frauenerwerbsquote in Deutschland: Nach den Daten des Statistischen Bundesamtes sowie anderer amtlicher Veröffentlichungen aus dem Ausland waren im Jahr 2003 in Deutschland unter 50 % der Frauen erwerbstätig. Demgegenüber lag die Quote nicht nur in den skandinavischen Ländern sondern auch in der Schweiz, in Großbritannien und in den Niederlanden deutlich darüber (vor allem Länder wie Norwegen haben Quoten um die 70 %) (vgl. ausführlich zu den Daten: Stille et al. 2003).

Die Hinweise auf die skandinavischen Länder verdeutlichen, wie stark die Expansion der Dienstleistungsbeschäftigung von gesellschaftlich-kulturellen Wertvorstellungen und politischen Regulierungen abhängt. Vor der Annahme eines ein-

fachen »Kopierens« anderer Beschäftigungsverläufe und linearer Entwicklungstrends muss also gewarnt werden. Die Bedeutung staatlicher Regulierungen (vor allem gilt dies für die Steuer- und Sozialabgabenquote, aber auch für bürokratische Vorschriften) für ein mögliches Wachstum des »legalen« Dienstleistungssektors wird vor allem anhand der »Schwarzarbeit« und der »Eigenproduktion« im Haushalt nachhaltig demonstriert. Gerade weil Teile der Schattenwirtschaft Potenziale für Dienstleistungsbeschäftigung sind, muss dieses »inoffizielle« Segment der Wirtschaft etwas genauer betrachtet werden. Nicht nur aufgrund der staatlichen Regulierungsdichte und der Abgabenquote sondern auch als Reaktion auf die Leistungsdefizite des Marktes (bspw. werden aufgrund der hohen Preise im Handwerksbereich bestimmte Nachfragegruppen nicht befriedigt) hat sich in der Bundesrepublik in den letzten Jahren ein regelrechter »Boom« in der Schattenwirtschaft ergeben. Expertenschätzungen sprechen davon, dass hier am »Markt und Staat vorbei« inzwischen gut 16 % des Bruttosozialprodukts entstehen. »Die Schattenwirtschaft hat eine geschätzte Größe von bis zu 300 Mrd. EUR erreicht. Dieses Volumen ist der Steuer- und Sozialversicherungslast entzogen. In Deutschland existieren rund fünf Millionen Vollzeitstellen in der Illegalität. Im Bereich der privaten Haushaltshilfen stehen rund 40.000 gemeldeten ca. 3,3 Mio. tatsächliche Beschäftigungsverhältnisse gegenüber« (Hartz-Kommission 2002, 40; vgl. auch Schneider 2003 und Stille et al. 2003).

In anderen Ländern hat sich der schon seit vielen Jahrzehnten immer wieder prognostizierte Trend zur Beschäftigung im Dienstleistungsbereich deutlicher niedergeschlagen. Neue Arbeitsplätze entstanden aber auch in Deutschland in den letzten Jahrzehnten primär im Dienstleistungssektor. Vor dem Hintergrund einer allgemein steigenden Erwerbstätigkeit in Westdeutschland (die Zahl der Erwerbstätigen stieg von 1976 bis 2002 um gut 17 % auf über 30 Millionen!) waren verschiedene Sparten des tertiären Sektors die Beschäftigungsgewinner. So expandierten die Jobs in unternehmensnahen Servicebranchen von gut 550.000 auf 2,52 Millionen (also um das fünffache) und auch im Gesundheitswesen waren 2002 dreimal so viele Erwerbstätige aktiv wie 1976 (von 1,05 auf 3,24 Millionen). Ebenfalls starke Wachstumsraten weisen die Sektoren Kreditinstitute/Versicherungen und Bildung/Wissenschaft im Zeitraum zwischen 1976 und 2002 auf (vgl. iwd Nr. 27 v. 1.7. 04).

In dem vorliegenden Projekt haben wir an diesem zukunftsweisenden Arbeitsmarkttrend angesetzt und in einzelnen Feldern konkret empirisch untersucht, welche weiteren **Beschäftigungspotenziale** aufzufinden sind. Gerade weil die Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik diese Sektoren bislang nicht hinreichend

gewürdigt hat und auch deshalb diese Potenziale nicht umfassend realisiert wurden, wird nach der empirischen Herausarbeitung der möglichen Expansionsfelder ein kritischer Blick auf die staatliche Politik gelenkt werden müssen. Eine **aktivierende Dienstleistungspolitik** darf sich jedoch nicht nur an den Staat richten, sondern umfasst eine Vielzahl von Strategien, die auch den Wandel von kulturellen Leitbildern und Organisationslogiken etc umfassen.

Auch in einem »klassischen« Industrieland wie Nordrhein-Westfalen wies der Dienstleistungssektor in den vergangenen drei Jahrzehnten die höchsten Steigerungsraten beim Beschäftigungswachstum auf. So zählt die Gesundheitswirtschaft inzwischen zu den größten Wirtschaftsbranchen in NRW. »Ende der 90er Jahre arbeiteten hier ca. 957.000 Beschäftigte. Dabei kann der Gesundheitssektor – im Gegensatz zu vielen anderen Wirtschaftszweigen – auf eine außerordentlich positive Beschäftigungsentwicklung zurückblicken: Zwischen 1985 und 1998 sind in dieser Branche gut 175.000 neue Arbeitsplätze entstanden, dies entspricht einer Wachstumsrate von rund 22,4 Prozent« (MFJFG des Landes NRW 2001, 1f; vgl. auch die Beiträge in IAT 2000 und Bosch et al. 2002 sowie Fretschner et al. 2002 und Hilbert 2003; zur international vergleichenden Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung die Beiträge in Scharpf/Schmidt 2000, Leibfried/Wagschal 2000 und Baethge/Wilkens 2001). Trotz des Anstiegs der Beschäftigung im tertiären Sektor kommt NRW im Benchmarking der Bundesländer über eine Platzierung im Mittelfeld (im »Zielgrößenbereich Beschäftigung«) nicht hinaus; vor allem durch die »Hypothek struktureller Altlasten« (insbesondere im Ruhrgebiet) ist das Wachstum schlechter als im Bundesdurchschnitt. Positiver werden im Vergleich der Bundesländer die standortpolitischen Aktivitäten der Landesregierung eingeschätzt, wo NRW im oberen Mittelfeld liegt (vgl. Bertelsmann Stiftung 2003).

Wenngleich der Trend zur Dienstleistungsökonomie oder die »Service-Gesellschaft« weiter voranschreitet und im Jahr 2003 rund 70 % der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung in Deutschland ausmacht (dies ist ein Plus von rund 8 % gegenüber 1991!) ist der tertiäre Sektor nicht der alleinige Wachstumsträger, weil viele Dienstleistungen weiterhin mit industriellen Aktivitäten verkoppelt sind. Dies demonstriert auch die Wachstumsdynamik der Finanz- und unternehmensnahen Dienstleistungen, wie Unternehmensberater, aber auch Gebäudereiniger etc. Allerdings muss beachtet werden, dass die reale Bruttowertschöpfung des Dienstleistungssektors – sowohl aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Stagnation, aber auch durch die Globalisierung der Informations- und Kommunikationstechnologien – seit Ende 2001 fast auf der Stelle tritt und auch im Blick auf die Beschäftigungsausweitung an Zugkraft verloren haben (vgl. iwd-Informationen Nr. 12 v. 18.3.

04). Vor allem das globale Datennetz schafft neue Mobilitäten, so dass einerseits Unternehmen aus dem tertiären Sektor Teile des Unternehmens in das Ausland verlegen und von dort die deutschen Kunden versorgen (etwa Banken und Versicherungen), andererseits schafft das Internet aber auch neue Handlungsoptionen sowie Markt- und Beschäftigungschancen für hochwertige Dienstleistungen (etwa Gesundheitsberatung).

Auf nationaler Ebene bleiben sowohl die Erwerbsquote als auch die Beschäftigungsentwicklung hinter der Dynamik anderer vergleichbarer Länder zurück. Während viele unserer Nachbarländer über die Expansion des Dienstleistungssektors fast zur Vollbeschäftigung zurückgekehrt sind, gilt für unseren Arbeitsmarkt weitgehend Stillstand. Die Perspektiven für den deutschen Arbeitsmarkt sind nach Jahren wirtschaftlicher Stagnation weiterhin schlecht; die Erwerbstätigkeit sinkt tendenziell und auch die bislang umgesetzten Schritte zur Reform des Arbeitsmarktes haben noch keine spürbaren Wirkungen erzeugt. Vor allem nachdem der vereinigungsbedingte ökonomische Boom gegen Mitte der 90er Jahre zurückgegangen war, ist die Arbeitsmarktentwicklung in Deutschland im Vergleich zu anderen westeuropäischen Ländern wesentlich schlechter verlaufen und auch im Sommer 2004 ist von einer Wende kaum etwas zu spüren. Dies hat auch nicht nur mit der Umbruchsituation in Ostdeutschland und weltwirtschaftlichen Einflüssen zu tun, sondern ist eben auch »hausgemacht« (vgl. auch Schmid 2003).

So wirken sich die hohen Steuer- und Abgabenbelastungen auf die Beschäftigung im privaten Dienstleistungssektor negativ aus, und innerhalb des Sektors in erster Linie auf die Arbeitsplätze mit geringer Entlohnung und Produktivität. Hier liegt aber – das demonstriert der internationale Vergleich – ein beachtliches Beschäftigungspotenzial, wobei hohe Sozialversicherungsbeiträge für die Beschäftigung insgesamt schädlicher sind als eine Finanzierung der sozialen Sicherung über direkte oder indirekte Steuern, die eine breitere Bemessungsgrundlage haben und den Faktor Arbeit nicht direkt belasten (vgl. Eichhorst et al. 2001 sowie Scharpf 2004). Da in Deutschland ein Großteil der arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Folgen der Wiedervereinigung auf die Sozialversicherungssysteme abgewälzt wurden, stieg gerade die Belastung der Arbeit an, während sie in anderen Ländern in den 90er Jahren zurückging. Und auch die seit 1998 amtierende rot-grüne Bundesregierung hat an dieser Kontinuität der deutschen Sozial- und Arbeitsmarktpolitik mit anhaltend hohen Sozialbeiträgen kaum etwas verändert; das ursprüngliche Ziel, den Sozialbeitragsatz unter 40 % zu drücken, ist verfehlt worden.

In einer detaillierteren Betrachtung, wie sie etwa die Regionaldatenbank »Arbeitsmarkt« des WZB vornimmt, kann die quantitative Beschäftigungsent-

wicklung, die in den einzelnen Feldern des Dienstleistungssektors höchst unterschiedlich ausfällt, nachgezeichnet werden. Hier zeigt sich auch, dass in einem Vergleich des Beschäftigungswachstums in verschiedenen deutschen Ballungsregionen die Region Essen von 1994 bis 1999 einen Verlust von minus 4,5 % zu verzeichnen hat, während im Durchschnitt die Ballungsregionen im Westen (etwa Frankfurt, Hamburg, München, Stuttgart) nur einen Verlust von 1,8 % hinnehmen mussten (vgl. WZB-Mitteilungen H. 97/September 2002, 3ff.). Auf die besondere beschäftigungspolitische Schieflage im Ruhrgebiet ist bereits hingewiesen worden. Zwischen 1998 und 2003 haben (nach noch nicht veröffentlichten Daten aus dem IAT) alle Wirtschaftsbereiche in NRW und besonders im Ruhrgebiet einen Beschäftigungsrückgang zu verzeichnen, wobei der Anteil der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor in diesem Zeitraum von rund 60 auf rund 65 % angestiegen ist. Die Beschäftigungsverluste im primären und sekundären Sektor konnten nicht durch Neueintritte in den tertiären Sektor bewältigt werden! Das relativ gesehen deutlich schlechtere Ergebnis bei der Beschäftigungsentwicklung für das Ruhrgebiet (sowohl im Benchmark mit anderen Regionen in NRW als auch mit anderen Standorten in (West)-Deutschland) ergibt sich – so auch eine Studie des KVR von Dezember 2003 – primär aus dem dramatischen Stellenrückgang im Produzierenden Gewerbe. Das Ruhrgebiet hat hier seit Ende der 70er Jahre knapp 500.000 Arbeitsplätze verloren (also jeder zweite Arbeitsplatz ist verschwunden) und auch das Wachstum des Dienstleistungssektors konnte diese drastischen Schrumpfungsprozesse (mit rund 300.000 neuen Stellen) nicht kompensieren!

Vorliegende Beschäftigungsprognosen deuten darauf hin, dass auch die zukünftige Beschäftigungsentwicklung des Ruhrgebietes negativ ausfällt. Legt man die Entwicklung der Beschäftigung in der Bundesrepublik zugrunde, ist vorrangig in den neuen Bundesländern mit Anteilsverlusten zu rechnen. In Westdeutschland gibt es nur wenige Regionen, die voraussichtlich Anteilsverluste in Kauf nehmen müssen, darunter das Ruhrgebiet. In einigen Fällen (vor allem in der Emscher-Lippe Zone) ist der Verlust so groß, dass er nah an den Abbau der neuen Bundesländer insgesamt heranreicht.

Generell schneiden in Deutschland in den letzten Jahren hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung die distributiven und staatlichen Dienstleistungen eher schlecht ab, wobei dies bei den staatlichen Diensten vor allem die sinkenden öffentlichen Mittel sind, die die Beschäftigungsentwicklung abbremsen. Bei den distributiven Diensten ist das vergleichsweise bescheidene Bild sowohl einer sinkenden Kaufkraft der Bürger als auch der Technisierung des Handels geschuldet.



Als Ursache für die oft konstatierte »Dienstleistungslücke« in Deutschland, die sich etwa im internationalen Vergleich am Anteil des Dienstleistungssektors an der Gesamtbeschäftigung zeigt (OECD-Durchschnitt Ende der 90er Jahre: 64,9 Prozent; D: 62,6 %, NL: 75 %, F: 70,4 %, DK: 69,4 %) wird das spezifische institutionelle Ordnungsgefüge der Bundesrepublik angeführt (auch als ›Rheinischer Kapitalismus« bezeichnet), welches stärker als in anderen Ländern am Industrialismus orientiert ist und den Ausbau der Dienstleistungswirtschaft erschwert (vgl. die Beiträge in Hartmann/Mathieu 2002). Folgende Merkmale sind – gerade vor dem Hintergrund einer klassischen Industrieregion wie des Ruhrgebiets – in diesem Zusammenhang erwähnenswert:

- Eine *Betriebs- und Arbeitsorganisation*, die durch vertikal integrierte und hierarchisch organisierte Groß- und Mittelbetriebe geprägt ist. Insbesondere im Bereich forschungsintensiver Produktionsdienste, aber auch im Freizeit- und Kultursektor erweisen sich jedoch Kleinbetriebe mit flachen Hierarchien und Teamstrukturen als vorteilhaft.
- Ein bestimmtes *Arbeitszeit-Regime*, das zwar als Normalarbeitsverhältnis zur beschäftigungsstrukturellen und gesellschaftlichen Norm geworden ist, den heterogenen Mustern der Zeit- und Arbeitsorganisation in Dienstleistungstätigkeiten nicht gerecht werden kann.
- Eine spezifische, am Facharbeiterprofil ausgerichtete *Berufsbildung*, die zwar in den industriellen Großbetrieben ein hohes und langfristiges Maß an Integration bewirkte, sich aber im Dienstleistungssektor aufgrund der heterogenen Tätigkeitsprofile als wenig durchlässig und flexibel erweist.
- Ein schwacher *Niedriglohnsektor*, der den Ausbau geringqualifizierter Dienste aus konsumbezogenen und sozialen Feldern erschwert.
- Ein im Wesentlichen auf den männlichen Haupternährer abgestellter *Familientypus* mit klarer Rollentrennung zwischen Mann und Frau. Dies führt zu einer verhältnismäßig niedrigen Frauenerwerbsquote in Deutschland, die sich auch – da viele Dienstleistungstätigkeiten ›Frauenberufe« sind – in der niedrigen Beschäftigungsrate des Sektors niederschlägt.
- Ein stark *produktionistisches Arbeitsverständnis*: Arbeit heißt etwas herstellen! Des Weiteren deckt ein Vergleich zwischen dem europäischen und dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt auf, dass die Erwerbs- und Dienstleistungslücke auch mit unterschiedlichen Konsum- und Zeitverwendungsmustern zusammenhängt. Freeman und Schettkat weisen beispielsweise in ihren Untersuchungen nach, dass in Europa mehr Güter und Dienste in privaten Haushalten produziert werden, während diese Leistungen in den USA über den Markt eingekauft werden (marketization-

These) (Freeman/Schettkat 2001; vgl. auch Herz 2001 und Reich 2002). Demnach geben sowohl Amerikaner als auch Deutsche rund 30 % ihres Einkommens für Speisen und Getränke aus, aber in den USA fließt die Hälfte davon in Restaurants und verwandte Dienste, in Deutschland hingegen nur ein Viertel; der Großteil fließt hier in Nahrungsmittel, die selbst zubereitet werden. Ebenso sind die Ausgaben für personenbezogene Dienste (Körperpflege etc.) in den USA mit einem Anteil von 3,5 % größer als in Deutschland (1,9 %). Das unterschiedliche Konsumverhalten in beiden Ländern ist mit unterschiedlichen Zeitmustern verknüpft: So verbringt bspw. die deutsche Frau ein Drittel mehr Zeit im Haushalt und widmet sich ihren Kindern 11 Stunden mehr als amerikanische Frauen. Diese Berechnungen sind auch ein Indikator dafür, dass die deutsch-amerikanische Erwerbslücke zum großen Teil durch die Differenz zwischen den Frauenerwerbsquoten hervorgerufen wird, die fast doppelt so hoch ausfällt wie bei der männlichen Erwerbsquote und Spitzenwerte in der Kategorie der kinderlosen sowie geringqualifizierten Frauen erreicht. Nicht nur aus dem Vergleich mit den USA können hieraus generelle Schlussfolgerungen für die Beschäftigungspolitik in Deutschland gewonnen werden. »Die Erhöhung der Beschäftigungsquote dürfte in den meisten Ländern mit einer Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen verbunden sein. Denn ein großer Teil der Unterschiede in den Beschäftigungsquoten ist in den Ländern durch die deutlich differierende Erwerbsbeteiligung von Frauen zu sehen. Andere Unterschiede betreffen vor allem die Erwerbsbeteiligung von Älteren. Eine Erhöhung der Erwerbsquote von Frauen ist sicherlich dann angebracht, wenn es gute Gründe dafür gibt, dass ihr Anteil an der stillen Reserve hoch ist, sie also zwar nicht arbeitslos gemeldet sind, aber doch gerne arbeiten würden, wenn sich dazu eine Gelegenheit böte« (Stille et al. 2003, 157; vgl. auch Eichhorst/Thode 2002).

Alle Studien zur Entwicklung der Dienstleistungswirtschaft sehen eine zentrale Schlüsselfrage in der Frauenerwerbstätigkeit: mit steigender Beschäftigungsquote der Frauen wächst auch die Nachfrage nach marktvermittelten Dienstleistungen. Vor diesem Hintergrund kommt die schlechte Platzierung Deutschlands in Benchmarkingstudien, die die Arbeitsmarktp Performanz erheben, nicht überraschend und kann nur verändert werden, wenn die verantwortlichen Akteure die von verschiedenen Seiten vorgeschlagenen wachstumsfördernden Maßnahmen, aber auch institutionelle Reformen umsetzen, die das Beschäftigungsniveau insgesamt steigern und durch eine Öffnung des Dienstleistungssektors die Segmentierung des deutschen Arbeitsmarktes zu Lasten bestimmter Personengruppen überwinden. Ohne ein größere Offenheit und flexible Anpassungsfähigkeit werden die Beschäftigungspotenziale nicht genutzt werden können. Arbeitsmarktpolitische Maßnah-

men müssten außerdem mit Maßnahmen verknüpft werden, die preiswerte Alternativen zur Arbeit in den eigenen vier Wänden ermöglichen: Ausbau von Kinderbetreuung, Ganztagschulen etc.

Damit könnte nicht nur die Lücke in Bezug auf gering qualifizierte weibliche Erwerbstätigkeit geschlossen werden; auch höher qualifizierte Frauen würden davon profitieren. Denn in Deutschland betrug der weibliche Anteil derjenigen, die das 1,66fache des Durchschnittseinkommens verdienen, Mitte der 90er Jahre nur 0,3 % – in den USA sind es fast 20 %. Kostengünstige Dienstleistungen, gekoppelt mit einer Reformierung der Besteuerung bei »Hausfrauenehen«, könnten einen wichtigen Anreiz für höher qualifizierte Frauen darstellen, stärker am Erwerbsleben teilzunehmen. »Mit dem richtigen Betreuungs- und Lehrpersonal würden Frauen völlig neue Berufsmöglichkeiten eröffnet. Jede andere Dienstleistung, die den Haushalt entlastet, wäre ebenfalls zu fördern, auch steuerlich: Wer Beschäftigung schafft, bewirkt volkswirtschaftlichen Nutzen. Wahrscheinlich sind es nicht mehr die teuren, aber zum Teil inkompetenten Putzfrauen, sondern ein Marktangebot des Familiendienstes, das Fachkräfte mit verschiedenen Fähigkeiten vereint und verschiedenen Organisationsprobleme in den Familien löst: Transport von Kindern, Einkauf, Gartenarbeiten, Babysitting, Schularbeitsbegleitung, Nachhilfe, Kindergeburtstage und Abendeinladungen der Eltern. Das Ziel: Die Familie entledigt sich des Organisationsstresses, ohne eine Kraft fest anstellen zu müssen. Der Markt könnte hier eine organisatorische Intelligenz entfalten, die uns staunen machen würde, wenn wir mental in der Lage wären, die romantische Idee der Familie aufzugeben. Wir können uns nicht mehr nach den alten Mustern kopieren« (Priddat 2002, 22; vgl. auch Reich 2002, bes. 240ff. und Esping-Andersen 2004).

Diese für Deutschland getroffenen Aussagen gelten in gleicher Weise auch für Nordrhein-Westfalen und vor allem für die strukturschwachen Regionen des Ruhrgebietes, die im Gegensatz zu den meisten anderen Wirtschaftszentren auch Defizite hinsichtlich eines modernen Technologie- und Innovationsprofils haben. Die geringere Innovationskraft des Ruhrgebietes wurde in einer Prognos-Studie Ende 2002 (»Deutschland Report 2002«) wieder bundesweit kommuniziert. Vor allem der Emscher-Lippe-Raum, aber auch Dortmund wurden im Hinblick auf ihre technologische Leistungsfähigkeit mit »mangelhaft« bewertet, was bezüglich Dortmund doch überrascht, da sich hier in den letzten Jahren durch das »Dortmund-Project« mit der engen Verknüpfung von Wissenschaft und Wirtschaft einiges bewegt hat. Insgesamt schneidet Nordrhein-Westfalen (NRW) als Bundesland mit einem dritten Platz sehr gut ab, hat aber nach dem jüngsten Prognos-Ranking ein starkes Leistungsgefälle zwischen den Teilregionen zu verkräften (allen voran

schneiden Köln und Düsseldorf sehr gut ab, aber auch Münster und Ostwestfalen-Lippe noch relativ gut, während besonders das nördliche Ruhrgebiet schlechte Noten erhält).

Vor allem trifft das Revier die nach wie vor markante Beschäftigungskrise: in den Städten und Gemeinden des Ziel 2-Gebiets, vor allem des nördlichen Ruhrgebiets, liegen die Arbeitslosenzahlen immer noch weit über dem Durchschnitt Nordrhein-Westfalens. Die Zahlen haben im Frühjahr 2004 sogar neue Rekordwerte mit einer Quote von über 15 % erreicht: in Städten wie Gelsenkirchen liegt die Arbeitslosenquote (bezogen auf die abhängigen zivilen Erwerbspersonen) bei 20 %, in Dortmund bei 15,5 % und in Duisburg bei 14,5 %. Die vergleichbar schlechte Position hinsichtlich der Arbeitslosenquoten zeigt folgender Überblick (Stand: Mai 2004):

- Nordrhein-Westfalen: 10,2 Prozent
- Kommunalverband Ruhrgebiet: 12,6 Prozent

Von einer Wende auf dem Arbeitsmarkt ist gerade hier derzeit noch nichts zu spüren, vielmehr steigen sogar die Insolvenzen und viele Unternehmen – auch aus dem Dienstleistungssektor – planen eher den Abbau von Stellen denn den Beschäftigungsaufbau. Allerdings müssen die regionalen Differenzierungen ernst genommen werden: während Arbeitslosenraten von über 13 % – neben den bereits genannten Städten – in den Agenturbezirken Herten, Marl, Lünen, Herne und Gladbeck zu verzeichnen sind, liegt die Quote in anderen Regionen unter 10 %, so in Mülheim, Gevelsberg, Dinslaken, Kamp-Lintfort, Schwelm oder Wesel. Jeweils im September können aus den Strukturdaten zur Arbeitslosigkeit tiefergehende Aussagen zu den besonderen Problemen einzelner Regionen und Gruppen gemacht werden. Inzwischen liegt die Analyse für das Ruhrgebiet im September 2003 vor, aus der einige zentrale Punkte hervorgehoben werden sollen (vgl. Regionalinformation Ruhrgebiet Juni 2004 des KVR):

- die Zahl der Arbeitslosen ist gegenüber dem Vorjahr angestiegen und erreicht den höchsten Bestand seit fünf Jahren.
- Fast 42,5 % der Arbeitslosen sind Langzeitarbeitslose (Bundesdurchschnitt: 36,4 %).
- Einzelne Teilregionen des Ruhrgebiets (vorwiegend im Emscher-Lippe Raum) erreichen Werte, die noch über denen in ostdeutschland liegen (Beispiel: Gelsenkirchen hat eine Arbeitslosenquote von 20,4 % und lag damit über dem ostdeutschen Durchschnittswert von 19,3 %).

Arbeitslosigkeit ist aber nicht nur ein gravierendes soziales Problem, es absorbiert darüber hinaus die Kräfte, die für eine grundlegende Modernisierung unseres Wirtschafts- und Sozialstandorts gebraucht werden und verschlingt immense finanzi-

elle Mittel. »Jährlich werden über 70 Mrd. Euro für die aktive Arbeitsmarktpolitik, Lohnersatzleistungen und die Sicherung des Lebensunterhalts für arbeitslose Menschen aufgewandt (Bundesanstalt für Arbeit: 54 Mrd. Euro; Bund für Arbeitslosenhilfe: 13 Mrd. Euro; Kommunen für Sozialhilfe: 5 Mrd. Euro). Damit stößt die Belastung der öffentlichen Haushalte – hier insbesondere der Kommunen – an ihre Grenzen. Gleichzeitig stellen die hohen Lohnnebenkosten eine deutliche Hürde für mehr Beschäftigung dar« (Hartz-Kommission 2002, 37; vgl. auch G. Schmid 2002 und 2003).

Die Schaffung von neuen Beschäftigungsmöglichkeiten gerade im Dienstleistungssektor wird daher auch in den nächsten Jahren zentrale politische Herausforderung für das Ruhrgebiet bleiben. Aber nicht nur der Staat muss sich zentral mit der Frage beschäftigen, warum die Dienstleistungsentwicklung im Ruhrgebiet bislang nur eine vergleichsweise bescheidene Rolle spielt. Hier müssen auch andere Defizite (etwa eine mangelnde »Kultur der Selbständigkeit« etc.) thematisiert werden. Das Wachstum des Dienstleistungssektors fällt hier im Vergleich mit anderen Ballungsregionen unterdurchschnittlich aus. Diese Aussage gilt auch vor dem Hintergrund, dass die Dienstleistungsquote im Revier inzwischen höher ist als in NRW insgesamt, was aber an den rapide abgenommenen Beschäftigung gerade im Ruhrgebiet liegt. »Das Ruhrgebiet weist zwar eine höhere Dienstleistungsquote auf als Nordrhein-Westfalen (gesamt) mit 60,8 % und die Bundesrepublik (West) mit 61 %. Der Beschäftigungsanstieg der Dienstleistungen (von 1994 nach 1999) war im Ruhrgebiet jedoch bei weitem nicht in der Lage, den Beschäftigungsrückgang in den übrigen Wirtschaftssektoren von immerhin rund 130.000 Arbeitsplätzen auszugleichen. Im Dienstleistungssektor konnte im selben Zeitraum lediglich ein Zuwachs von rund 49.000 neuen Arbeitsplätzen realisiert werden. Die Folge: Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Ruhrgebiet ist weiter gesunken – in der Summe sind über 80.000 Arbeitsplätze verloren gegangen. Der (relative) Bedeutungszuwachs der Dienstleistungen ist im Ruhrgebiet also vor allem auf den überdurchschnittlichen Rückgang der Gesamtbeschäftigung und nicht auf eine besonders dynamische Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung selbst zurückzuführen« (Fretschner et al. 2002, 146; vgl. auch Hilbert 2003, Hilbert/Fretschner 2003, Grönemeyer 2003 und die Beiträge in Bosch et al. 2002). Gefragt ist sowohl eine aktivierende Dienstleistungspolitik als auch eine breiter ansetzende Strategie des »Change-Management«, die weitere Politikbereiche wie Bildungs- und Sozialpolitik, aber auch arbeitskulturelle Mentalitäten, Verhalten von Gewerkschaften und anderen Akteuren am Arbeitsmarkt hinsichtlich der Einstellung zu Dienstleistungen etc mit einbezieht.

Im Rahmen unseres Projektes zu den »Beschäftigungspotenzialen im Dienstleistungssektor« ist explizit empirisch untersucht worden, welche Beschäftigungspotenziale der Dienstleistungsbereich und hier insbesondere einzelne ausgewählte Branchen in der Ziel 2-Region bieten. Die zentralen Fragen lauten:

- Welche zusätzlichen Beschäftigungspotenziale bieten die genannten Bereiche?
- Wo sind die größten Potenziale für das Ruhrgebiet zu verorten?
- Wie ist eine politische Aktivierung von Beschäftigungspotenzialen im Dienstleistungsbereich möglich?
- Welche weiteren Strategien und Mittel sind erforderlich, um dieses Ziel zu erreichen?

Über die Entwicklung der Nachfrage nach innovativen Dienstleistungen, über die betrieblichen Möglichkeiten, marktgerechte Angebote zu unterbreiten, und über die damit verbundenen Beschäftigungsmöglichkeiten im Dienstleistungsbereich existieren bisher kaum empirische Untersuchungen auf mikroökonomischer Ebene, sondern allenfalls makroökonomische Trendfortschreibungen und Schätzungen. Hieraus ergibt sich eine Unklarheit über den quantitativen Umfang der Beschäftigungspotenziale und über Beschäftigungsformen sowie zukünftig erforderliche Qualifikationsprofile von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, zumal allein schon die statistische Erfassung des Dienstleistungssektors erhebliche Probleme bereitet. Denn der sektorale Strukturwandel, der sich in der Ausweitung des Dienstleistungssektors manifestiert, ist nur ein Teil der Tertiärisierung. Der andere Teil vollzieht sich vorwiegend innerhalb des sekundären Sektors und wird von der amtlichen Statistik nur unzureichend erfasst.

Eine mikroökonomische, empirische Analyse über die tatsächlichen Beschäftigungspotenziale dienstleistender Tätigkeiten (innerhalb und außerhalb des Dienstleistungssektors), die diese auf der betrieblichen Ebene erhebt, gibt es bislang noch nicht. Zur Abschätzung der Beschäftigungspotenziale für die strukturschwachen Regionen des Ruhrgebiets werden auch internationale Erfahrungen zum Dienstleistungsangebot und zur Dienstleistungsnachfrage einbezogen.

Ziel der Studie ist es, durch die **Identifizierung** neuer Dienstleistungsbereiche und die Verlängerung der Wertschöpfungskette durch **intelligente Dienstleistungsangebote** Impulse für mehr Beschäftigung und Wachstum nicht nur in den strukturpolitisch bedeutsamen Ziel-2-Regionen zu liefern. Der Dienstleistungssektor bietet zudem auch gute Chancen zur Beschäftigung benachteiligter Gruppen, z.B. Frauen mit niedrigen bzw. infolge von Ausfallzeiten durch Kindererziehung veralteten Qualifikationen und auch der Problemgruppen des Arbeitsmarktes – insbesondere arbeitslose Jugendliche und Langzeitarbeitslose.

Angesichts der Heterogenität des Dienstleistungsbereichs ist für eine valide Auseinandersetzung mit der Thematik die Beschränkung auf eingrenzbarere Teilbereiche erforderlich. Im Rahmen dieses Projektes sollen Dienstleistungsbereiche der personenbezogenen und der unternehmensbezogenen Dienstleistungen sowie zwei Bereiche mit einer Mischung aus personen- und unternehmensbezogenen Dienstleistungen untersucht werden. Alle Bereiche zeichnen sich einerseits dadurch aus, dass ihnen unabhängig von einzelnen Schwankungen eine positive Beschäftigungsentwicklung prognostiziert wird.

Dabei handelt es sich um innovative Handelsdienstleistungen (Online-Handel, B2C) im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen und um den IT-Medien-Bereich, der überwiegend den unternehmensbezogenen Dienstleistungen zugeordnet werden kann. Die Dienstleistungsbereiche Freizeit/Gesundheit/Wellness, Energiedienstleistungen (als Teilbereich des Facility Management) und mobilitätsbezogenen Dienstleistungen erbringen sowohl Dienste für den Endverbraucher als auch für Unternehmen.

**Table 1: Dienstleistungsfelder**

| <b>personenbezogene Dienstleistungen</b>   | <b>unternehmensbezogene Dienstleistungen</b>                  | <b>Kombination aus unternehmens- und personenbezogenen Dienstleistungen</b>  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● innovative Handelsdienstleistungen (B2C)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● IT-Medien</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Freizeit, Gesundheit, Wellness</li> <li>● mobilitätsbezogene Dienstleistungen</li> <li>● Energiedienstleistungen (Facility Management)</li> </ul> |

Die Struktur und Entwicklungsdynamik von Dienstleistungsarbeit steht mit Blick auf die Beschäftigungspotenziale im Mittelpunkt des Forschungsvorhabens. Dabei geht es um eine Abschätzung, die sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte umfasst. In jedem dieser Dienstleistungsfelder sollen folgende Variablen schwerpunktmäßig untersucht werden:

- Nachfragepotenziale
- Neue Dienstleistungsangebote
- Beschäftigungspotenziale
- Beschäftigungsstruktur
- Qualifikationsanforderungen

- Entlohnung
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeiten

Bevor in Kapitel drei die ersten Ergebnisse der empirischen, mikroökonomischen Analyse der Nachfrage- und Angebotsseite in den einzelnen Dienstleistungsfeldern vorgestellt werden, werden im folgenden Kapitel zunächst einige Daten zum sektoralen Strukturwandel in NRW und im Ziel 2-Gebiet präsentiert.

### ***Hinweis***

Wir möchten an dieser Stelle darauf hinweisen, dass in der vorliegenden Publikation durchwegs die männliche Form verwendet wird (also bspw. Mitarbeiter), v. a. damit ein adäquater Textfluss garantiert werden kann.



## 2. SEKTORALER STRUKTUR- WANDEL: DATEN ZUM ERWERBSWIRTSCHAFTLICHEN STRUKTURWANDEL IN NRW UND IM ZIEL 2-GEBIET

---

Der Wandlungsprozess von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist in sämtlichen entwickelten Volkswirtschaften identifizierbar. Anschaulich zeigt er sich in Westdeutschland, wo im letzten Vierteljahrhundert (von 1976 bis 2002) eine Vielzahl neuer Stellen entstanden sind, während die Industrie per saldo Arbeitsplätze verlor. Wie bereits gezeigt, waren die Dienstleistungssektoren – oft im verborgenen – die eindeutigen »Beschäftigungsgewinner«. Allerdings prägt sich dieser Wandel nicht nur im internationalen, sondern auch im interregionalen Vergleich unterschiedlich stark aus. Nimmt man einmal die Bundesländer als Vergleichsmaßstab, dann liegt der Dienstleistungssektor in NRW mit über 70 % Anteil an der Bruttowertschöpfung leicht über dem Durchschnitt (vgl. Bertelsmann Stiftung 2003). Diese in den letzten Jahren weiter gewachsene Bedeutung des tertiären Sektors schlägt sich auch in der Beschäftigungsstruktur nieder. Eine übliche Vergleichsgröße ist die Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, die im Folgenden in der Bereitstellung des Landesarbeitsamtes NRW (LAA NRW) Grundlage der statistischen Betrachtung ist.

In Nordrhein-Westfalen ist die gesamte sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von 1990 bis 2000 um 0,48 % gewachsen. Nimmt man den strukturschwachen Kommunalverband Ruhrgebiet (KVR) aus dieser Berechnung heraus, so beträgt das sozialversicherungspflichtige Beschäftigungswachstum sogar 3,4 %. Innerhalb der Beschäftigungsstruktur hat der tertiäre Sektor seine Anteile an der Gesamtbeschäftigung deutlich ausbauen können: Betrug der Anteil 1990 noch 51,1 % und lag damit bereits vor dem sekundären Sektor mit 44,4 % und dem primären Sektor mit 4,5 %, so konnte der tertiäre Sektor seinen Anteil im Jahr 2000 auf 61,6 % steigern.

Weniger positiv zeigt sich der Befund in den Grenzen des KVR und des Ziel 2-Gebietes. Die gesamte sozialversicherungspflichtige Beschäftigung hat im KVR von 1990 bis zum Jahr 2000 um 6,7 % abgenommen, im Ziel 2-Gebiet beträgt die Abnahme 6,8 %. Während in NRW die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zwi-

schen den Jahren 2000 und 2002 noch mal um 0,1 % gestiegen ist, liegen die Daten im Ruhrgebiet um –1,4 % unter dem Niveau von 2000 (KVR 2003).

Während der gesamte »Beschäftigungskuchen« also geschrumpft ist, haben sich die strukturellen Anteile der einzelnen Sektoren deutlich in Richtung des tertiären Sektors verschoben: Im KVR konnte der tertiäre Sektor seinen Anteil von 51 % in 1990 auf 64 % im Jahr 2000 ausbauen, im Ziel 2-Gebiet ist dieser Anteil von 48,7 % auf 62,2 % gestiegen.

Gleichzeitig verringerten sich in beiden Gebietseinheiten die Anteile des primären und des sekundären Sektors: Im KVR sank der Anteil des primären Sektors von 9,1 % in 1990 auf 5,4 % im Jahr 2000 (Ziel 2: 9,8 % in 1990 auf 5,6 % in 2000). Der Anteil des sekundären Sektors nahm von 39,9 % in 1990 auf 30,7 % im Jahr 2000 ab (Ziel 2: 41,1 % in 1990 auf 32,3 % im Jahr 2000). Bei einem im KVR und im Ziel 2-Gebiet kleiner werdenden »Beschäftigungskuchen« sind die Anteile des tertiären Sektors also deutlich größer geworden. Gerade wegen der abnehmenden sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung liegen aber die Wachstumsraten des tertiären Bereichs deutlich unter dem Landesdurchschnitt: NRW verzeichnete von 1990 bis 2000 ein Wachstum an Dienstleistungsbeschäftigung von 21,3 Prozent; lässt man wiederum den KVR aus dieser Berechnung heraus, so sind es sogar 23 %. Die Wachstumsraten im KVR betragen lediglich 17 % und im Ziel 2-Gebiet 18,9 %. Gleichzeitig sind die Verluste im primären und im sekundären Sektor innerhalb des KVR und des Ziel 2-Gebiets überdurchschnittlich: Der sekundäre Sektor verlor im KVR 28,2 % (Ziel 2: 27,4 %), im primären Sektor 45,1 % (47,3 %). Zum Vergleich: Nordrhein-Westfalen verlor im primären Sektor 32,9 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse (NRW ohne KVR: 15,9 %) und im sekundären Sektor 20 % (NRW ohne KVR: 17,2 %).

Das Kernproblem des KVR wie des Ziel 2-Gebietes sind die außerordentlichen, im Landesvergleich überdurchschnittlichen Beschäftigungsverluste, die durch die regionale Prägung in der Industrie, im primären Sektor und im verarbeitenden Sektor hervorgerufen wurden. So gingen im Ruhrgebiet zwischen 1978 und dem Jahr 2000 im produzierenden Gewerbe ungefähr eine halbe Million Arbeitsplätze, d.h. jeder zweite Arbeitsplatz, verloren. In Gesamt-NRW fiel dieses Minus mit 24 % sehr viel moderater aus. Diese außerordentlichen Beschäftigungsverluste konnten im Ruhrgebiet durch das Wachstum des tertiären Sektors nicht kompensiert werden. Zwar haben die Anteile des tertiären Sektors in diesen beiden Gebietseinheiten deutlich zugenommen, aber diese anteilige Strukturverschiebung ist zu einem Großteil auf den Verlust an Gesamtbeschäftigung zurückzuführen. Entsprechend liegen die Wachstumsraten des tertiären Sektors auch unter dem Landesdurchschnitt. Dies

indiziert bereits die mangelhafte wirtschaftliche Dynamik im KVR und im Ziel 2-Gebiet.

**Tabelle 2: Das 3-Sektoren-Modell**

| Absolut                        |                          | NRW       | KVR       | NRW ohne KVR | Ziel 2 Gebiet |
|--------------------------------|--------------------------|-----------|-----------|--------------|---------------|
| <b>1990</b>                    | <b>Primärer Sektor</b>   | 265.567   | 154.538   | 111.029      | 140.591       |
|                                | <b>Sekundärer Sektor</b> | 2.610.310 | 677.425   | 1.932.885    | 593.737       |
|                                | <b>Tertiärer Sektor</b>  | 3.002.403 | 865.702   | 2.136.701    | 698.623       |
|                                | <b>Summe</b>             | 5.878.280 | 1.697.665 | 4.180.615    | 1.432.951     |
| <b>2000</b>                    | <b>Primärer Sektor</b>   | 178.202   | 84.827    | 93.375       | 74.160        |
|                                | <b>Sekundärer Sektor</b> | 2.087.044 | 486.276   | 1.600.768    | 431.084       |
|                                | <b>Tertiärer Sektor</b>  | 3.641.402 | 1.013.229 | 2.628.173    | 830.538       |
|                                | <b>Summe</b>             | 5.906.648 | 1.584.332 | 4.322.316    | 1.335.782     |
| <b>Prozent (Niveauanteile)</b> |                          |           |           |              |               |
| <b>1990</b>                    | <b>Primärer Sektor</b>   | 4,5       | 9,1       | 2,7          | 9,8           |
|                                | <b>Sekundärer Sektor</b> | 44,4      | 39,9      | 46,2         | 41,4          |
|                                | <b>Tertiärer Sektor</b>  | 51,1      | 51,0      | 51,1         | 48,7          |
| <b>2000</b>                    | <b>Primärer Sektor</b>   | 3,0       | 5,4       | 2,2          | 5,6           |
|                                | <b>Sekundärer Sektor</b> | 35,3      | 30,7      | 37,0         | 32,3          |
|                                | <b>Tertiärer Sektor</b>  | 61,6      | 64,0      | 60,8         | 62,2          |
|                                | <b>Summe</b>             |           |           |              |               |
| <b>Prozent (Wachstum)</b>      |                          |           |           |              |               |
| <b>1990-2000</b>               | <b>Primärer Sektor</b>   | - 32,9    | - 45,1    | - 15,9       | - 47,3        |
|                                | <b>Sekundärer Sektor</b> | - 20,0    | - 28,2    | - 17,2       | - 27,4        |
|                                | <b>Tertiärer Sektor</b>  | 21,3      | 17,0      | 23,0         | 18,9          |
|                                | <b>Summe</b>             | 0,48      | - 6,68    | 3,39         | - 6,78        |

Wenn nun bis zu diesem Punkt festgestellt werden konnte, dass der tertiäre Sektor über sämtliche Gebietseinheiten seine Anteile innerhalb der Sektoralstruktur ausbauen konnte und ebenfalls über sämtliche Regionen hohe Wachstumsraten verzeichnete, so interessiert nun eine interne Differenzierung des tertiären Sektors. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass wir uns bei der folgenden Vergleichsanalyse primär auf die Jahre 1990 und 2000 beziehen. Ein Datenvergleich zwischen 1990 und 2003 wäre zwar wünschenswert gewesen, jedoch liegt der Statistik zu den

sozialversicherungspflichtig Beschäftigten für die Jahre 2001 und 2002 eine andere Systematik als in den Vorgängerjahren zugrunde, wodurch eine trennscharfe Vergleichsanalyse zwischen 1990 und 2003 nicht möglich ist. In den Kapiteln zu den einzelnen Dienstleistungsfeldern wird jedoch – anhand der neuen Klassifizierung der Wirtschaftszweige – ausführlich auf aktuelle Entwicklungen eingegangen.

Auf der Landesebene NRW bleibt der Handel mit einem Anteil von 24,9 % an der gesamten Dienstleistungsbeschäftigung im Jahr 2000 (28 % in 1990) stärkster Bereich, vor dem Bereich Gesundheit/Pflege/Bildung mit 23,9 % im Jahr 2000 (22,3 % in 1990) und den sonstigen unternehmensbezogenen Dienstleistungen mit 19,7 % im Jahr 2000 (13,7 % in 1990). Es folgen die staatliche Verwaltung und Verbände mit einem Anteil von 11,5 % (14,8 % in 1990), vor Transport und Verkehr mit 7,9 % (8,6 % in 1990), dem Kredit- und Versicherungswesen mit 6,2 % (7,1 % in 1990) und dem Bereich Freizeit/Tourismus/Sport mit 6 % (5,4 % in 1990).

Im Ziel 2-Gebiet stellt sich diese anteilige Rangfolge etwas anders dar, denn der Bereich Gesundheit/Pflege/Bildung liegt im Jahr 2000 mit 26 % vor dem Handel mit 24,2 % im Jahr 2000. In beiden Gebietseinheiten konnten die sonstigen unternehmensbezogenen Dienstleistungen ihre Anteile am gesamten Dienstleistungssektor erheblich ausweiten: In NRW betrug der Anteil im Jahr 2000 19,7 % (1990: 13,7 %) und im Ziel 2-Gebiet im Jahr 2000 19,2 % (1990: 11 %).

Neben den strukturellen Anteilen der einzelnen Bereiche am gesamten Dienstleistungssektor sind jedoch insbesondere die Wachstumsraten von Interesse: In beiden Regionen weisen die sonstigen unternehmensbezogenen Dienstleistungen von 1990 auf das Jahr 2000 die mit Abstand höchsten Wachstumsraten aus. Das Ziel 2-Gebiet verzeichnet mit 101,3 % die höchste Wachstumsrate deutlich vor der Landesebene NRW mit 74,4 %. Dahinter folgt der Bereich Freizeit/Tourismus/Sport, ebenfalls wiederum mit der höchsten Wachstumsrate von 37,2 % im Ziel 2-Gebiet, vor der Landesebene NRW mit 33 %.

**Tabelle 3: Entwicklungen in gruppierten Dienstleistungsbereichen**

|   | 1990      | 2000      |          | 1990          | 2000          |                     |
|---|-----------|-----------|----------|---------------|---------------|---------------------|
|   | NRW       | NRW       | Wachstum | Ziel 2-Gebiet | Ziel 2-Gebiet | Wachstum in Prozent |
| Handel  | 840.286   | 907.552   | 8,01     | 199.966       | 201.290       | 0,66                |
| Transport & Verkehr   | 259.431   | 285.987   | 10,24    | 68.103        | 75.115        | 10,30               |
| Freizeit / Tourismus / Sport                                    | 162.843   | 216.526   | 32,97    | 33.448        | 45.901        | 37,23               |
| Gesundheit / Pflege / Bildung                                   | 671.595   | 871.701   | 29,80    | 198.630       | 215.507       | 8,50                |
| Kredit- Versicherungswesen                                      | 214.024   | 224.369   | 4,83     | 38.741        | 39.764        | 2,64                |
| staatl. Verwalt. & Verbände                                     | 443.277   | 418.723   | -5,54    | 104.241       | 93.355        | - 10,44             |
| sonstige unternehmensbez. DL                                    | 410.947   | 716.544   | 74,36    | 79.286        | 159.606       | 101,30              |
| Summe   | 3.002.403 | 3.641.402 |          | 722.415       | 830.538       |                     |
| <b>Prozentuale Anteile innerhalb des Dienstleistungssektors</b> |           |           |          |               |               |                     |
| Handel  | 27,99     | 24,92     |          | 27,68         | 24,24         |                     |
| Transport & Verkehr   | 8,64      | 7,85      |          | 9,43          | 9,04          |                     |
| Freizeit / Tourismus / Sport                                    | 5,42      | 5,95      |          | 4,63          | 5,53          |                     |
| Gesundheit / Pflege / Bildung                                   | 22,37     | 23,94     |          | 27,50         | 25,95         |                     |
| Kredit- Versicherungswesen                                      | 7,13      | 6,16      |          | 5,36          | 4,79          |                     |
| staatl. Verwalt. & Verbände                                     | 14,76     | 11,50     |          | 14,43         | 11,24         |                     |
| sonstige unternehmensbez. DL                                    | 13,69     | 19,68     |          | 10,98         | 19,22         |                     |

Neben den gruppierten Dienstleistungsbereichen können nun auch einzelne Wirtschaftsklassen betrachtet werden, die innerhalb der einzelnen Gruppen besondere Dynamik aufweisen. Als Indikator für eine solche Dynamik wird die Wachstumsrate der Beschäftigung von 1990 auf 2000 ausgewiesen.

### ***Dienstleistungsbereich Handel***

Wie bereits beschrieben, ist der Handel auf Landesebene NRW der Dienstleistungsbereich mit den höchsten Anteilen am gesamten Dienstleistungssektor (24,9 %). Die Gesamtbeschäftigung betrug im Jahr 2000 907.552 Personen. Die meisten Beschäftigten stellt der Großhandel (299.679 Personen im Jahr 2000) und der sonstige Einzelhandel (353.289 Personen im Jahr 2000). Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung bauten von 1990 bis zum Jahr 2000 die Warenhäuser (- 31 %; - 21.534 Beschäftigte) und Lebensmittelsupermärkte (- 17 %; - 9.463 Beschäftigte) ab, während der sonstige Einzelhandel, von hohem Niveau ausgehend, eine Wachstumsrate von 50 % verzeichnete und auch die Handelsvermittlung (92.627 Beschäftigte in 2000) um 38,5 % wuchs.

Im Ziel 2-Gebiet gehören wie im Land NRW der Großhandel (57.949 Beschäftigte im Jahr 2000) und der sonstige Einzelhandel (105.291 Beschäftigte im Jahr 2000) zu den wesentlichen Beschäftigungsträgern im Handel. Ebenfalls bauten Warenhäuser (-35 %, -5.644 Beschäftigte) und besonders drastisch die Lebensmittelsupermärkte (41,5 %, -6.087 Beschäftigte) Beschäftigung ab. Dagegen zeigt der Versandhandel im Ziel 2-Gebiet von sehr geringem Niveau ausgehend (180 Beschäftigte in 1990) mit 269 % auf 665 Beschäftigte im Jahr 2000 die höchste Wachstumsrate.

### ***Dienstleistungsbereich Gesundheit, Pflege und Bildung***

Eine exponierte Rolle spielt weiterhin der Bereich Gesundheit, Pflege und Bildung sowohl für die Landesebene NRW (871.701 Beschäftigte im Jahr 2000) als auch für das Ziel 2-Gebiet (215.507 Beschäftigte). Die meisten Beschäftigten stellt in NRW das freiberufliche Gesundheitswesen (137.112 Beschäftigte im Jahr 2000) vor den Kliniken (o.E.) mit 133.638 Beschäftigten im Jahr 2000. Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung bauten jeweils von geringem Niveau ausgehend private Bäder (165 Beschäftigte in 1990; - 74,6 % im Jahr 2000) und Büchereien von Gebietskörperschaften (1.691 Beschäftigte in 1990, - 42,2 % im Jahr 2000) ab. Dagegen entwickelten sich private Erziehungsanstalten (3.417 Beschäftigte in 2000; 245,9 % Wachstum im Vergleich zu 1990) und private Berufsschulen (13.336 Beschäftigte in 2000; 164,3 % Wachstum im Vergleich zu 1990) sehr positiv.

Wie im Land NRW bilden das freiberufliche Gesundheitswesen (35.995 Beschäftigte im Jahr 2000) und die Kliniken (o.E.) mit 35.920 Beschäftigten im Jahr 2000 die wichtigsten Beschäftigungssäulen innerhalb des Bereichs Gesundheit, Pflege und Bildung im Ziel 2-Gebiet. Hinzu kommt aber die freie Wohlfahrtspflege, die mit 20.105 Beschäftigten im Jahr 2000 stark vertreten ist. Mit 70 % zeigen sich im Ziel 2-Gebiet starke Rückgänge bei den Bildungsstätten (o.E.) und dies auf durchaus hohem Niveau (-3.009 Beschäftigte). Von durchschnittlichem Niveau aus (6.765 Beschäftigte in 1990) konnte die freie Wohlfahrtspflege mit 432,1 % ein außerordentliches Wachstum bis zum Jahr 2000 verzeichnen.

### ***Dienstleistungsbereich Freizeit, Tourismus und Sport***

Im Jahre 2000 waren im Bereich Freizeit, Tourismus und Sport in NRW insgesamt 216.526 Arbeitnehmer beschäftigt, wovon 103.406 (47,8 %) auf das Gastwirtschafts- und 26.903 (12,4 %) auf das Hotelgewerbe entfielen. Die Reisebüros beschäftigten 16.972 Arbeitnehmer und erreichten einen Anteil von 7,8 %. Der Anteil der privaten Sporteinrichtungen betrug mit 5.834 Arbeitnehmern 2,7 %. In Bezug auf die Wachstumsraten kann festgestellt werden, dass der Bereich Freizeit, Tourismus und Sport in NRW im Jahr 2000 53.683 Personen mehr beschäftigte als 1990, was einer Steigerungsrate von 33 % entspricht. Die Veränderungen der einzelnen Wirtschaftsklassen fallen zum teil sehr extrem aus. Das Gastwirtschaftsgewerbe konnte von seinem hohen Niveau aus seinen Vorsprung halten, blieb mit einer Steigerung von 40,3 % aber im Gesamttrend, während die Zunahme im Hotelgewerbe von 4,5 % als Stagnation zu sehen ist. Auffallend ist die Wirtschaftsklasse Film/Theater zu der auch die Kinos gehören, die ihre Gesamtbeschäftigtenzahl fast verdreifachen konnte und eine Steigerungsrate von 194 % erreichte und bei den Wachstumsraten den dritten Platz belegt. Die höchste Steigerungsrate erreichen jedoch die privaten Sporteinrichtungen mit 228,9 %, welche allerdings von einem relativ niedrigen Anfangsniveau ausgingen (1.774 Beschäftigte in 1990).

Im Ziel 2-Gebiet waren im Jahr 2000 45.901 Arbeitnehmer im Bereich Freizeit, Tourismus und Sport beschäftigt und auch hier stellte das Gastwirtschaftsgewerbe mit 23.715 (51,7 %) Personen die mit Abstand größte Klasse, gefolgt von Hotel- und Reisebürogewerbe mit 3.396 und 2.996 Beschäftigten (7,4 % bzw. 6,5 %). Die Beschäftigten in privaten Sporteinrichtungen erreichten mit 1.704 Arbeitnehmern einen Anteil von 3,7 %.

Im Vergleich zum Land NRW konnte im Ziel 2-Gebiet eine höhere Beschäftigungszunahme verzeichnet werden; hier stieg die Gesamtzahl um 12.453 Arbeitnehmer oder um 37,2 %. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Zunah-

me von Beschäftigten im Bereich Freizeit, Tourismus und Sport in den einzelnen Unter-  
klassen und zwischen den untersuchten Regionen sehr stark streut.

### ***Dienstleistungsbereich sonstige unternehmensnahe Dienste***

Der sonstige unternehmensbezogene Dienstleistungssektor beschäftigte im  
Jahr 2000 in NRW 716.544 Personen, im Ziel 2-Gebiet waren es 159.606 Personen.  
Innerhalb des unternehmensnahen Dienstleistungssektors entfielen die in absolu-  
ten Werten wichtigsten Beschäftigungssäulen in NRW auf die Unternehmensbera-  
tung und -prüfung (145.963 Beschäftigte im Jahr 2000), Architektur- und Ingeni-  
eurbüros (98.766 Beschäftigte im Jahr 2000) und auf den heterogenen Bereich  
Wohnungswesen und Vermögensverwaltung (81.833 Beschäftigte im Jahr 2000).  
Auf mittlerem Niveau baute das fotografische Gewerbe zwischen 1990 und 2000  
sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ab (-27,9 %, 1.680 Beschäftigte), während  
die private Straßenreinigung – über Privatisierungsprozesse – erhebliche positive  
Wachstumsraten aufweist (+ 213 %, 17.552 Beschäftigte), genau wie die Arbeit-  
nehmerüberlassungen (+ 171 %, 47.023 Beschäftigte), das Verpackungsgewerbe  
(+ 144 %, 3.079 Beschäftigte) und insbesondere die Unternehmensberatung und -  
prüfung (+ 124 %, 80.893 Beschäftigte).

Auf der Ebene des Ziel 2-Gebietes akzentuieren sich Bestand und Dynamik etwas  
anders als in NRW: In absoluten Werten gehörte dort die Unternehmensberatung  
und -prüfung im Jahr 2000 zu den wichtigsten Beschäftigungssäulen (25.222), vor  
dem Wohnungswesen, Vermögensverwaltung (20.186 Beschäftigte), Architektur  
und Ingenieurbüros (20.186 Beschäftigte) und das Gebäudereinigungsgewerbe  
(19.440 Beschäftigte). Besondere Dynamik weist wie im Land NRW die private  
Straßenreinigung auf (+ 482 %, + 7.397 Beschäftigte), vor den Nachrichtenbüros (+  
478 %, von 37 auf 214 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte), dem Bereich Woh-  
nungswesen und Vermögensverwaltung (+ 210 %, + 15.453 Beschäftigte) und der  
Arbeitnehmerüberlassung (+ 190 %, + 12.185 Beschäftigte).

### ***Dienstleistungsbereich Transport und Verkehr***

Mit 95.571 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahr 2000 gehört das  
Speditionsgewerbe zu den tragenden Säulen des Bereichs Transport und Verkehr,  
vor der Güterbeförderung (Kfz) mit 64.188 Beschäftigten. Neben der Binnenschiff-  
fahrt bauten insbesondere die ehemals staatlichen Unternehmen der Deutschen  
Bundesbahn (- 30,3 %, - 7.884 Beschäftigte) und der Deutschen Bundespost  
(-20 %; - 10.458 Personen) Beschäftigung ab. Dagegen weist die Güterbeförderung  
(Kfz) (+ 43,1 %; 19.331 Beschäftigte), die Luftfahrt (+ 40,1 %, 4.286 Beschäftigte) und



das Speditionsgewerbe (+ 27,5 %, 20.594 Personen) ein positives Beschäftigungswachstum auf.

Im Ziel 2-Gebiet beschäftigte ebenfalls das Speditionsgewerbe mit 23.669 Personen im Jahr 2000 die meisten sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer, vor der Güterbeförderung (Kfz) mit 19.120 Personen und der Personenbeförderung (Straße) mit 11.270 Personen. Von sehr geringem Niveau ausgehend zeigt die Luftfahrt mit 299,1 % die höchsten Wachstumseffekte (+ 631 Beschäftigte), vor der Güterbeförderung (Kfz) mit 61,3 % (7.263 Personen). Die absolut höchsten Zuwächse verzeichnete wiederum das Speditionsgewerbe mit 6.804 Personen (40,3 %). Dagegen schlugen insbesondere die Beschäftigungsverluste in der Schifffahrt und bei den ehemaligen Staatsbetrieben negativ zu Buche.

### ***Dienstleistungsbereich Kredit- und Versicherungswesen***

Der Beschäftigungsabbau des Kreditgewerbes Anfang des neuen Jahrtausends schlägt sich in den Daten bis zum Jahr 2000 noch nicht nieder. In der Kreditwirtschaft waren in NRW im Jahr 2000 149.146 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt, in der Versicherungswirtschaft waren dies 75.223 Personen. In beiden Bereichen ist die Beschäftigungsentwicklung zwischen 1990 und 2000 positiv, denn die Kreditwirtschaft weist einen Zuwachs von 3,7 % (+ 5.300 Personen) auf, in der Versicherungswirtschaft sind dies 7,2 % (+ 5.045 Personen).

Das Ziel 2-Gebiet weist traditionell einen eher geringen Besatz in der Kreditwirtschaft auf, dagegen ist die Versicherungswirtschaft insbesondere am Standort Dortmund gut vertreten. In der Kreditwirtschaft waren im Jahr 2000 29.420 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt, im Versicherungsgewerbe waren es 10.344 Personen. Das Wachstum fällt im Zeitraum 1990 bis 2000 geringer aus als im Landesdurchschnitt und beträgt für die Kreditwirtschaft 1,9 (552 Personen) % und für das Kreditgewerbe 4,8 % (471 Personen).

### ***Dienstleistungsbereich staatliche und verbandliche Dienstleistungen***

Die zentrale Verwaltung beschäftigte im Jahr 2000 139.744 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, in der Restkategorie der übrigen öffentlichen Verwaltung waren dies 74.941 Personen, bei den Sozialversicherungen 56.015 Personen. Der Bereich der staatlichen und verbandlichen Dienstleistungen ist primär von Beschäftigungsrückgängen charakterisiert: Besonders hoch fällt in absoluten Zahlen der Rückgang in denjenigen Bereichen aus, die der Verteidigung zuzuordnen sind. Aber auch der Rückgang in der übrigen öffentlichen Verwaltung ist erheblich

(– 8.565 Personen; -10,3 %), wohingegen der Zuwachs bei den politischen Parteien 32,2 % beträgt (+ 3.763 Beschäftigte) und ebenso der absolute Zuwachs bei den Sozialversicherungen erheblich ist (+ 5.618 Personen; 11,2 %). Im Ziel 2-Gebiet zeigt sich hier ein sehr ähnlicher Entwicklungsverlauf.

Schaut man sich die neuesten Daten zur Beschäftigtenentwicklung im Ruhrgebiet an, so waren es im Zeitraum zwischen 1999 und 2002 wiederum die Dienstleistungsbranchen, die die höchsten Beschäftigungszuwächse verzeichnen konnten. Zu den absoluten Gewinner-Branchen zählte die »Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen erbracht« (hierzu zählen u.a.: Rechtsberatung, Markt- und Meinungsforschung, Unternehmens- und PR-Beratung, Architektur- und Ingenieurbüros, Untersuchungslabore, Werbung, Vermittlung von Arbeitskräften, Detekteien, Reinigungsdienste), in der heute rd. 22.000 Personen mehr beschäftigt sind als 1999 (KVR 2003). Diese Branche hat sich auch nur geringfügig schlechter als im übrigen NRW entwickelt. In dieser Branche ist auch der Frauenanteil mit 46,7 % höher als im Branchendurchschnitt im Ruhrgebiet. Mittlerweile ist diese Branche die zweitgrößte im Ruhrgebiet hinter dem Gesundheits- Veterinär- und Sozialwesen, das mit 200.514 Beschäftigten an erster Stelle rangiert. Allerdings sind in diesem Dienstleistungsfeld die Wachstumsraten deutlich geringer ausgefallen.

## 3. FORSCHUNGSDESIGN/ METHODIK

---

*Björn Eisele*

### 3.1 DATENERHEBUNG

Um die Markt- und Beschäftigungsbedingungen für verschiedene Dienstleistungsfelder untersuchen zu können, wurden unterschiedliche Erhebungsinstrumentarien eingesetzt.

Den quantitativen schriftlichen und telefonischen Befragungen gingen leitfadengeführte **Experteninterviews** voraus, die jeweils dazu dienten, die Themen- und Problemfelder für die quantitative Befragung einzugrenzen. Aufbauend auf den standardisierten Befragungen wurden im Zuge von Intensivanalysen wiederum nichtstandardisierte Befragungen v.a. bei ausgewählten Dienstleistungsanbietern durchgeführt. Die diesbezüglichen Ergebnisse fließen u.a. in die Validierung der Ergebnisse der Potenzialanalyse ein. Insgesamt wurden im Rahmen der nichtstandardisierten Befragung über 100 Experten interviewt.

**Expertenworkshops** wurden sowohl in der Explorationsphase durchgeführt, um die Methodik zu erarbeiten, als auch im Anschluss an die Auswertungsphase, um die Ergebnisse und die Schlussfolgerungen mit Unternehmen zu diskutieren.

Der Methodenworkshop wurde am 13.3.2003 in Bochum durchgeführt, um die empirischen Erhebungskonzepte, die Fragestellungen, die Erhebungsinstrumente und die Stichprobenziehung zu diskutieren. Externe Teilnehmer waren u.a. Experten aus dem DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) sowie verschiedenen Universitäten.

Am 16.6.2004 fand im Hause des IST-Studieninstituts für Sport, Freizeit und Touristik in Düsseldorf ein Workshop mit Unternehmen und Branchenverbänden statt, um die Ergebnisse vorzustellen und Schlussfolgerungen insbesondere für die Beschäftigungsentwicklung, die Qualifikationsanforderungen, die Entstehung neuer Berufsbilder sowie die Aus-, Fort- und Weiterbildung zu erarbeiten.

Folgende **standardisierte Befragungen** wurden durchgeführt:

- Telefonische Haushaltsbefragung NRW (n = 500) zur Dienstleistungsnachfrage der Haushalte in NRW
- Telefonische Unternehmensbefragung NRW (n = 305) zur Dienstleistungsnachfrage der Unternehmen in NRW

- Schriftliche Anbieterbefragung der Unternehmen in den ausgewählten Dienstleistungsfeldern im »Ziel 2-Gebiet«. Es ergaben sich folgende Fallzahlen:
  - Fitness: n = 40
  - Physio/Medizin: n = 42
  - ITK-Medien: n = 43
  - Innovative Handelsdienstleistungen (Online-Handel): n = 25;
  - Facilities Management (Energiedienstleistungen): n = 18.

Bei der **Haushaltsbefragung** wurde eine einfache Zufallsstichprobe gezogen.<sup>1</sup>

Bei der Unternehmensbefragung wurde eine geschichtete Stichprobe gewählt: Die Grundgesamtheit (alle Unternehmen des Landes NRW) wurde von Anfang an in die zwei Teilgesamtheiten »produzierendes Gewerbe, verarbeitendes Gewerbe und Energiewirtschaft« auf der einen Seite und »Handel und Dienstleistungsunternehmen« auf der anderen Seite aufgeteilt. Anschließend wurden die beiden Teilgesamtheiten nach Unternehmensgröße (jeweils 7 Klassen) aufgespalten.<sup>2</sup>

Aus den einzelnen Klassen wurden Stichproben gleichverteilt gezogen, so dass man bei ca. 150 zu führenden Interviews je Teilgesamtheit (insgesamt 305 Interviews) pro Klasse eine Fallzahl von ca. 21 erhält. Im Endverlauf der Befragung mussten die Quoten geöffnet werden, da in den Klassen 6 (500-999 Mitarbeiter) sowie 7 (1000 Mitarbeiter und mehr) nicht genügend Interviews realisiert werden konnten. Von insgesamt jeweils 42 Soll-Interviews in den beiden Klassen konnten 17 bzw. 11 durchgeführt werden. Hintergrund dieser notwendigen Änderung/Aufhebung der Quotierung ist die Anzahl der ansässigen Unternehmen in NRW, die mit 633 (500 – 999 Mitarbeiter) bzw. 621 (1000 Mitarbeiter und mehr) gering ausfällt. Durch das begrenzte Adressmaterial konnte eine Fallzahl von jeweils 42 in diesen beiden Klassen nicht erreicht werden.

Bei den **Anbieterbefragungen** wurde jeweils die komplette Grundgesamtheit angeschrieben, wobei der jeweilige Rücklauf eher zögerlich verlief. Um den Rücklauf zu erhöhen, wurde beschlossen Nachfassaktionen durchzuführen. Im Zuge dieser Nachfassaktion wurden jene Unternehmen, die bereits angeschrieben wurden, telefonisch kontaktiert, an die Befragung erinnert und es wurde versucht, diese zu einer Partizipation zu animieren. Den Befragten wurde die Möglichkeit unterbreitet die Befragung telefonisch durchzuführen oder auf Wunsch einen verkürzten Fragebogen zugesandt zu bekommen.

- 1 Eine Zufallsstichprobe liegt vor, wenn jedes Element der Grundgesamtheit eine berechenbare (im Normalfall: die gleiche) Chance hat, in die Stichprobe zu gelangen.
- 2 Die zugrundeliegenden Unternehmensklassen setzen sich nach Anzahl der Beschäftigten wie folgt zusammen: 1-19, 20-49, 50-99, 100-199, 200-499, 500-999, mehr als 1000 Beschäftigte.

Zwar konnte in vielen Fällen kein adäquater Ansprechpartner erreicht werden. Trotzdem schafften es unsere Mitarbeiter eine Reihe von Unternehmen zu motivieren.

Für den Bereich Fitness ergab sich letztendlich eine Rücklaufquote von ca. 13 %, für den Bereich IT eine Rücklaufquote von ca. 12 %, für den Bereich Physio und Medizin ergab sich eine Quote von ca. 24 %, für den Bereich Online-Handel ergab sich eine Quote von 13,4 % und den Bereich Energie eine Quote von ca. 10 %.

Da auch Ablehnungsgründe ein relevantes Erkenntnisinteresse implizieren, wurde bei jenen, die auch nach dem Telefonat weiterhin nicht an der Befragung teilnehmen wollten, nach den Ablehnungsgründen gefragt.

**Tabelle 4: Ablehnungsgründe (Mehrfachnennungen möglich)**

|  | <b>Prozent der Antworten</b> | <b>Prozent der Fälle</b> |
|--|------------------------------|--------------------------|
| keine Zeit   | 18,8                         | 29,2                     |
| kein Interesse an Befragungen teilzunehmen           | 15,4                         | 24,0                     |
| vieles/einiges trifft für unser Unternehmen nicht zu | 16,1                         | 25,0                     |
| Fragebogen zu lang                                   | 6,0                          | 9,4                      |
| kein Vertrauen in Datenschutz                        | 4,7                          | 7,3                      |
| bei derartigen Befragungen kommt kaum etwas raus     | 5,4                          | 8,3                      |
| kein Interesse an der Thematik                       | 2,0                          | 3,1                      |
| Sonstiges  | 31,5                         | 49,0                     |
| <b>Summe</b>   | <b>100,0</b>                 | <b>158,9</b>             |

In der Markt-, Meinungs- und Sozialforschung wird man in den letzten Jahren zunehmend mit der Problematik zurückgehender Rücklaufquoten konfrontiert. Unternehmensbefragungen stellen hierbei einen besonders problematischen Fall dar, was u.a. daran liegt, dass Unternehmen über sehr wenig Zeit verfügen und i.d.R. sehr viele Anfragen zur Partizipation an derartigen Erhebungen haben. So macht der Mangel an Zeit auch den Hauptablehnungsgrund aus. Damit zusammenhängend haben mit der Fülle von Anfragen viele das Interesse verloren, an Befragungen teilzunehmen. 25,0 % verweigerten eine Teilnahme, da eine Reihe von Fragen für ihr Unternehmen nicht zutreffen.

Zwar wäre ein höherer Rücklauf wünschenswert gewesen, jedoch erachten wir die oben aufgeführten Quoten als ausreichend um repräsentative und zuverlässige Ergebnisse zu präsentieren. Vor allem bei den Bereichen mit einer eher geringen

Fallzahl – Innovative Handelsdienstleistungen, Facilities Management – wurde zudem das Informationsdefizit durch eine verstärkt qualitative Vorgehensweise kompensiert.

### 3.2 AUSWERTUNG DER DATEN

Bei der Auswertung der Daten wurde um dem Erkenntnisinteresse zu entsprechen weit über die Darstellung von Häufigkeitsverteilungen und Kreuztabellierungen hinausgegangen.

Ein wichtiges Erkenntnisinteresse des Projektes war es, Nachfragepotenziale zu ermitteln. Um Nachfrage- bzw. Nutzungspotenziale transparent darzustellen, wurde mit verschiedenen Indizes operiert.

Um Zusammenhänge zwischen jeweils zwei Merkmalen (bspw. zwischen Nutzungspotenzial einer Dienstleistung und soziodemografischen/bzw. -ökonomischen Daten) zu untersuchen, wurden Zusammenhangsmaße angewandt. Mit (bivariaten) Zusammenhangsmaßen misst man die Stärke und gegebenenfalls auch Form und Richtung der Beziehung zwischen zwei Merkmalen. Die von uns verwendeten Zusammenhangsmaße schwanken zwischen 0 und 1 bzw., wenn die Richtung bestimmbar war, zwischen  $-1$  und  $+1$ .<sup>3</sup> Je stärker sich der Wert des Maßes dem Wert  $-1$  oder  $+1$  annähert, desto stärker ist der untersuchte Zusammenhang zwischen zwei Variablen.

Um Zusammenhänge zwischen mehr als zwei Merkmalen zu untersuchen, wurde das multivariate Verfahren der Faktorenanalyse angewandt. Mit der Faktorenanalyse wird ermittelt, ob unter den untersuchten Merkmalen (synonym: Variable) Gruppen von Variablen sind, hinter denen jeweils eine komplexe Hintergrundvariable (Faktor, Dimension) steht. So wurden in den einzelnen Untersuchungsfeldern Dimensionen, die die Nachfrage nach innovativen Dienstleistungen bündeln gebildet und darauf aufbauend untersucht, ob die Nachfrage nach untersuchungsrelevanten innovativen Dienstleistungsbündeln, bzw. -orientierungen zielgruppenspezifisch variiert. Diese Zielgruppenanalyse wurde – wenn es die Datenlage zuließ – sowohl für die Haushalte als auch die Unternehmen durchgeführt. Wir wollten also nicht nur generelle Aussagen darüber treffen, welche Potenziale in einem Dienstleistungsbereich stecken, sondern über welche Zielgruppen mit welchen Angebo-

3 Der Wert  $-1$  impliziert einen vollständig negativen Zusammenhang (bspw. »je höher das Alter, desto geringer die Nutzungshäufigkeit«). Der Wert  $+1$  impliziert einen vollständig positiven Zusammenhang (bspw. »je höher das Alter, desto höher die Nutzungshäufigkeit«).

ten diese Potenziale zu erschließen sind, weshalb unsere Analysen einen hohen Nutzen für Unternehmen, die in den Untersuchungsbereichen tätig sind oder sein wollen, darstellen.

Ein zentrales Erkenntnisinteresse des Projektes war es weiterhin Szenarien von Beschäftigungsprognosen zu erstellen. Bei der Berechnung der Szenarien von Beschäftigungsprognosen für die Untersuchungsfelder stellte sich die Frage der Methodik. Hierbei wurde in Diskussionen mit den Auftraggebern, bzw. dem HBS-Berater deutlich, dass es nicht unser primäres Ziel ist, den komplexen Zusammenhang zwischen Veränderungen auf der makroökonomischen Ebene und der Entwicklung der Beschäftigtenzahl zu ermitteln. Weiterhin sollten sektorale Verflechtungen nicht berücksichtigt werden. Ziel war es demgegenüber – ausgehend von einer Trendextrapolation – ungefähre Größen realistischer Beschäftigungszahlen zu ermitteln, diese mit unseren Erkenntnissen auf mikroökonomischer Ebene (Haushalts-, Unternehmensbefragungen, Experteninterviews etc.) zu validieren und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen zu treffen, die darüber informieren wie brach liegende Nachfragepotenziale zu erschließen sind.

Deshalb erschien es nicht sinnvoll das komplexe Verfahren der Input-Output-Technik anzuwenden, sondern es wurde eine regressionsanalytische Herangehensweise gewählt. Die Regressionsanalyse dient dazu, den Wert eines abhängigen Merkmals (bspw. Beschäftigung) aus den Werten einer oder mehrerer unabhängiger Merkmale vorherzusagen (bspw. das Jahr).

Mit der von uns gewählten Methodik, die im Folgenden weiter expliziert wird, werden zwar Aspekte der Realität – v.a. exogene Faktoren – ausgeklammert bzw. konstant gesetzt. Die Methodik ist jedoch aufgrund des Vorhabens den Schwerpunkt auf die mikroökonomische Analyse zu legen und dies in makroökonomische Zusammenhänge einzubetten sinnvoll und zielführend.

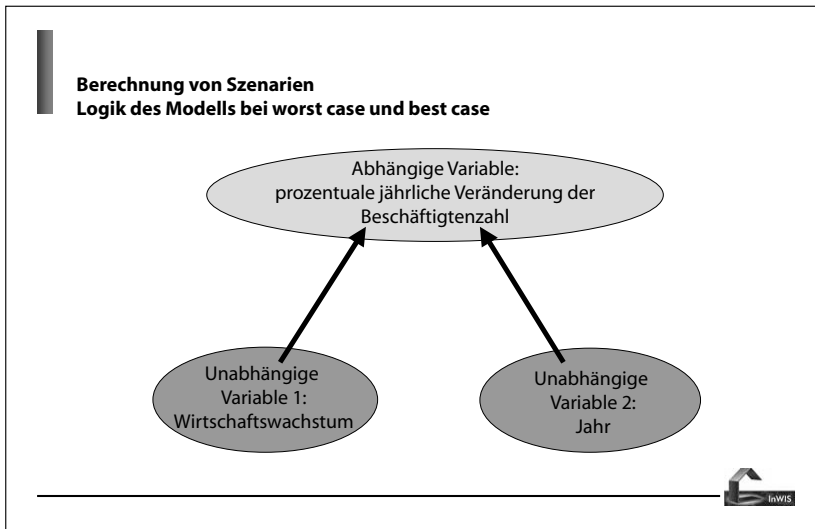
Basis unserer Beschäftigungsprognosen stellt stets die Trendextrapolation dar.

Da wir den Einfluss makroökonomischer Größen nicht gänzlich ausklammern wollten, stellte sich die Frage, welches makroökonomische Merkmal Informationen verschiedenster beschäftigungsrelevanter Indikatoren in sich bündelt. Es zeigte sich, dass die adäquateste makroökonomische Variable das Wirtschaftswachstum darstellt. Bei der Berechnung der Szenarien best case und worst case wurde also das Wirtschaftswachstum als erste unabhängige Variable aufgenommen. Als zweite unabhängige Variable wurde das Jahr in das Modell inkludiert. Dies ist wie folgt zu begründen: Wir untersuchen Dienstleistungsfelder, bei denen es in den letzten Jahren tlw. zu einem extremen Anstieg der Beschäftigtenzahlen gekommen ist, wobei dieser Anstieg in den letzten Jahren deutlich – u.a. zusammenhängend mit dem zurück-

gehenden Wirtschaftswachstum – abgenommen hat. Berücksichtigt man das Jahr als zweite unabhängige Variable und die prozentuale jährliche Veränderung der Beschäftigtenzahl als abhängige Variable, so wird ein sich einsetzender (leichter) Sättigungseffekt automatisch berücksichtigt und einer Überschätzung des Einflusses des Wirtschaftswachstums wird entgegengewirkt.

Die Methodik bei der Berechnung der Szenarien best case und worst case ist grafisch wie folgt darzustellen:

**Abbildung 1: Methodik bei der Berechnung von Szenarien von Beschäftigungsprognosen**



Neben der Fortschreibung des Trends und der Analyse des Einflusses des Wirtschaftswachstums auf die Beschäftigungsentwicklung (best case; worst case), haben wir auch die Ergebnisse der Nachfragepotenzialanalyse in unsere Szenariotechnik einbezogen. Solange es die Befragungsergebnisse zuließen haben wir analysiert, wie sich die Aktivierung unerschlossenen Nachfragepotenzials indirekt über den Umsatz auf die Beschäftigung auswirken würde (Potenzialaktivierung). Bei der Berechnung von Szenarien wenden wir demnach auch derivate Prognosen an, d.h. dass wir bei der Prognose der Beschäftigtenzahlen auch auf andere Prognosen zurückgreifen.

Der Einfluss einzelner externer Faktoren auf die Beschäftigungsentwicklung der Untersuchungsbereiche wird in der qualitativen Bewertung der Szenarien berücksichtigt.



Die Methodik zur Berechnung von Szenarien von Beschäftigungsprognosen wurde dem HBS-Beirat am 18.09.2003 zum ersten Mal vorgestellt und von den Beiratsmitgliedern einstimmig anerkannt.

### **3.3 EXPLIKATION DER METHODIK ANHAND ALLGEMEINER BESCHÄFTIGUNGSPOTENZIALE**

Neben der Fokussierung auf ausgewählte Branchen haben wir uns auch mit der »allgemeinen Dienstleistungsnachfrage« beschäftigt. Im Haushaltsfragebogen wurden allgemeine Fragen zu Dienstleistungen gestellt: Es wurden 15 Dienstleistungen genannt. Diese Fragen, bzw. ein ausgewählter Bereich des Fragenkomplexes werden im Folgenden u.a. dazu genutzt, um angewandte Methodiken zu explizieren.

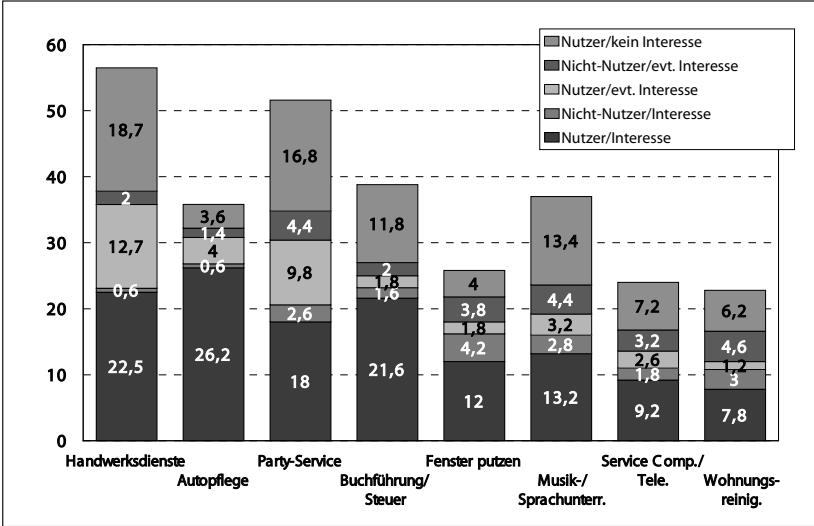
Der erwähnte Fragenkomplex ist so aufgebaut, dass sich die Befragten äußern sollten, ob sie die entsprechende Dienstleistung bereits genutzt haben und ob sie (weiterhin) Interesse daran haben, diese in Zukunft zu nutzen.

Darauf aufbauend wurden für alle 15 Dienstleistungen folgende Nutzungstypen gebildet:

- Nutzer/Interesse: Personen, die die jeweilige Dienstleistung bereits genutzt haben und weiterhin daran Interesse haben, diese zu nutzen
- Nicht-Nutzer/Interesse: Personen, die die jeweilige Dienstleistung zwar noch nicht genutzt haben, jedoch Interesse daran haben, diese zu nutzen
- Nutzer/evtl. Interesse: Personen, die die jeweilige Dienstleistung bereits genutzt haben und eventuell Interesse daran haben, diese weiterhin zu nutzen
- Nicht-Nutzer/evtl. Interesse: Personen, die die jeweilige Dienstleistung noch nicht genutzt haben und eventuell Interesse daran haben, diese zu nutzen
- Nutzer/kein Interesse: Personen, die die jeweilige Dienstleistung bereits genutzt haben, jedoch kein Interesse haben, diese weiterhin zu nutzen
- Nicht-Nutzer/kein Interesse: Personen, die die jeweilige Dienstleistung noch nicht genutzt haben und auch zukünftig kein Interesse haben, diese zu nutzen

Der zuletzt aufgeführte Typ hat bei der Analyse von Potenzialen keine Bedeutung, weswegen dieser bei der folgenden Darstellung der prozentualen Verteilung nicht berücksichtigt wird.

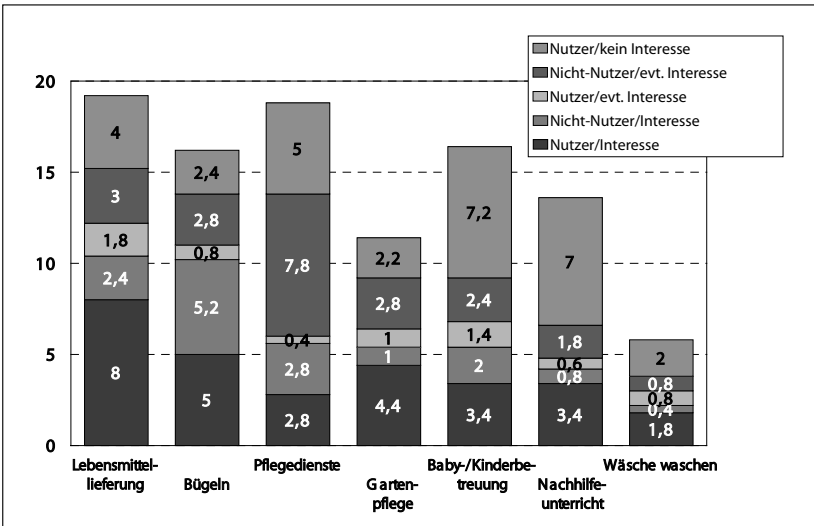
**Abbildung 2: Nutzungstypen allgemeine Dienstleistungen 1**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2003

**Abbildung 3: Nutzungstypen allgemeine Dienstleistungen 2**



Quelle: Eigene Berechnungen.

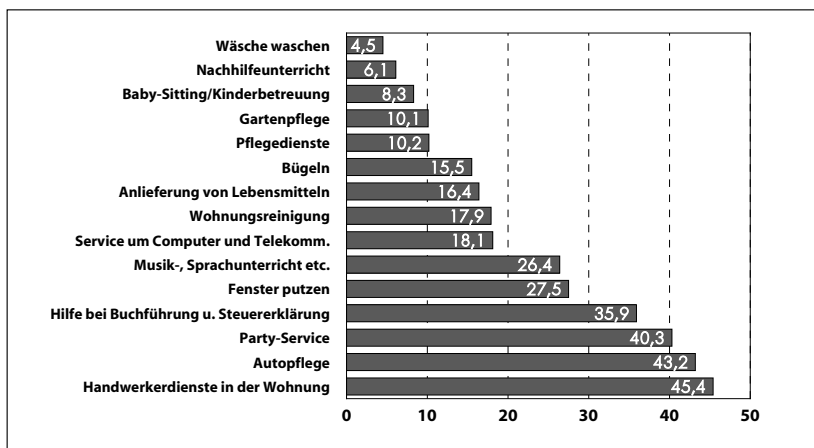
© InWIS GmbH 2003

Aufbauend auf den Nutzungstypen wurden Indizes, welche das mit einer Dienstleistung verbundene Nutzungspotenzial ausdrücken, berechnet.

Bei der Indexberechnung wurde jenen, die (egal ob jemals genutzt oder nicht) an der Dienstleistung kein (weiteres) Interesse haben, ein Wert von Null zugeordnet. Jenen, die eine Dienstleistung bereits genutzt haben und weiteres Interesse daran haben, wurde ein Wert von 100 zugeordnet, den Nicht-Nutzern/Interesse ein Wert von 75, den Nutzern/evtl. Interesse ein Wert von 50 und den Nicht-Nutzern/evtl. Interesse ein Wert von 25. Da für die Nutzung einer Dienstleistung das jeweilige Einkommen einer Person eine wichtige Rolle spielt, wurden die Indizes anschließend gewichtet. Je höher das Pro-Kopf-Einkommen desto höher war der Faktor mit welchem bei einer Person der Indexwert multipliziert wurde.<sup>4</sup>

Die Indizes sind wie folgt interpretierbar: Je höher der Indexwert, desto höher ist das Nutzungs- bzw. Nachfragepotenzial, welches mit einer Dienstleistung verbunden ist.

**Abbildung 4: Index momentanes Nutzungspotenzial allg. Dienstleistungen**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2003

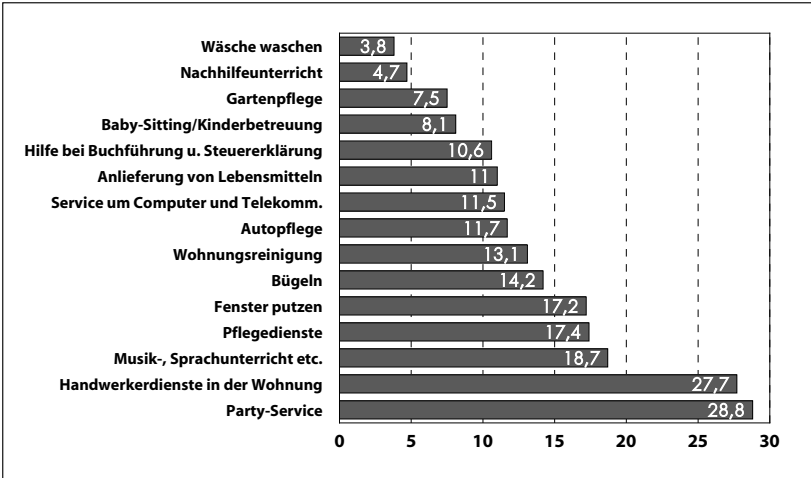
Es zeigt sich demnach, dass das höchste **momentane Potenzial** bei den Dienstleistungen Handwerksdienste in der Wohnung, der Autopflege und dem Party-Service liegt.

4 Maximales Gewicht: ca. 2,5.

Möchte man sich ein detailliertes Bild über **künftige Nutzungspotenziale** machen, so ist es lohnend die Indexberechnung ohne die Nutzer mit weiterem Interesse vorzunehmen und zu unterstellen, alle potenziellen Nutzer würden zu tatsächlichen Nutzern.

Es ergeben sich folgende Indexwerte:

**Abbildung 5: Index künftiges Nutzungspotenzial allg. Dienstleistungen**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2003

Es zeigt sich demnach, dass das höchste **künftige Nutzungspotenzial** beim Party-Service liegt.

Wir haben weiter oben dargestellt, dass die Basis für die Beschäftigungsprognosen die Trendextrapolation darstellt und wir für die einzelnen Bereiche aufbauend auf der Nachfragepotenzialanalyse auch ein Szenario »Potenzialaktivierung« berechnen.

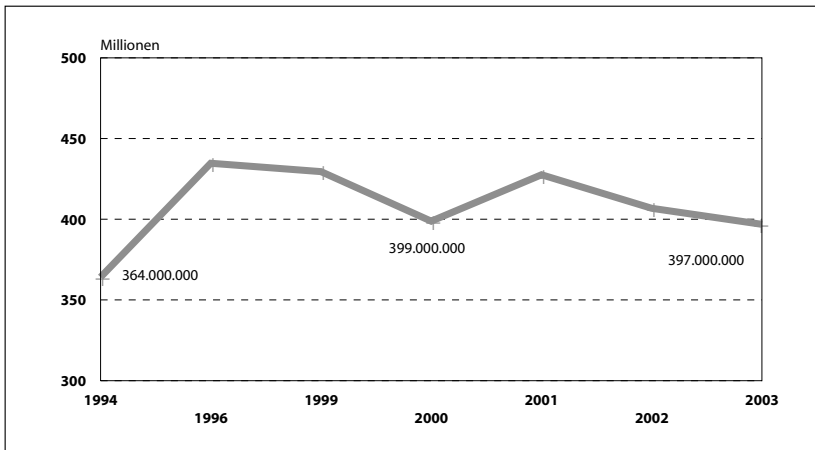
Dies wird im Folgenden anhand des Party-Service expliziert.

Um Szenarien einer Beschäftigungsentwicklung für den Bereich Party-Service zu eruieren, mussten Daten der amtlichen Statistik (Beschäftigte, Umsatz) inkludiert werden.<sup>5</sup>

5 Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass uns, um die Entwicklung der Beschäftigten und des Umsatzes zu untersuchen, vom Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen aus Datenschutzgründen nur Kennzahlen (Indexwerte) übermittelt werden konnten. Da für einige der angegebenen Jahre ungefähre absolute Umsatz- und Beschäftigtenzahlen vorlagen, konnten die jeweiligen Kennzahlen in Absolutzahlen umgerechnet werden, wobei diese jedoch nicht als exakt zu werten sind.

Der Umsatz im Bereich Catering<sup>6</sup> hat sich seit 1994 wie folgt entwickelt.<sup>7</sup>

**Abbildung 6: Entwicklung des Umsatzes im Bereich Catering 1994 – 2003**

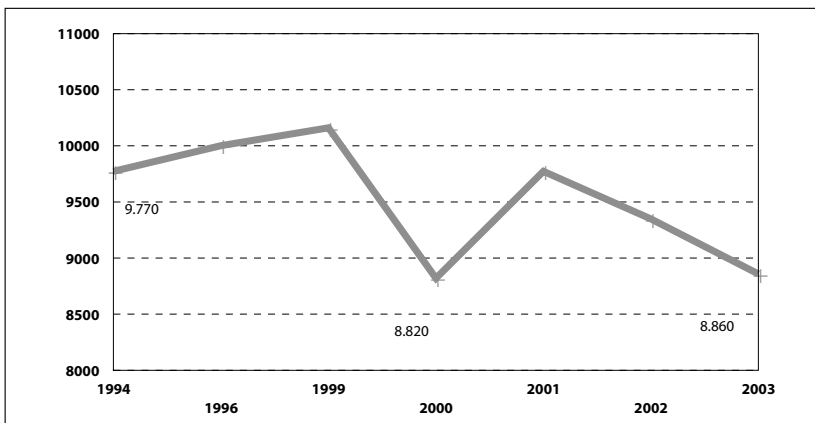


Quelle: Statistisches Landesamt NRW; eigene Darstellung.

© InWIS F&B GmbH 2003

Für die Beschäftigtenzahlen ist folgende Entwicklung zu konstatieren:

**Abbildung 7: Entwicklung der Beschäftigung im Bereich Catering 1994 -2003**



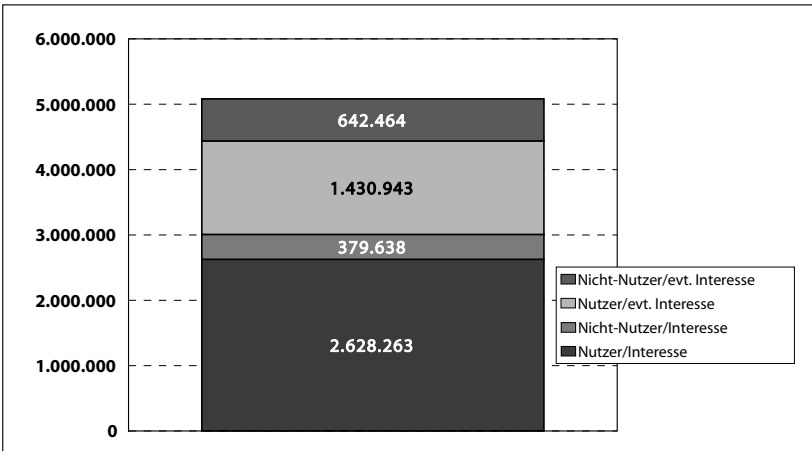
Quelle: Statistisches Landesamt NRW; eigene Darstellung.

© InWIS F&B GmbH 2003

- 6 Es ist darauf hinzuweisen, dass auch der Pizza-Service zur Wirtschaftsunterklasse Catering gerechnet wird.
- 7 Für die Jahre 1995, 1997 und 1998 lagen keine Zahlen vor.

Um das Szenario »Potenzialaktivierung« zu ermitteln, wurden die Nutzerzahlen auf die Bevölkerung Nordrhein-Westfalens (über 18 Jahre) hochgerechnet.

**Abbildung 8: Hochrechnung Nutzerzahlen Party-Service**



Quelle: Eigene Berechnungen.

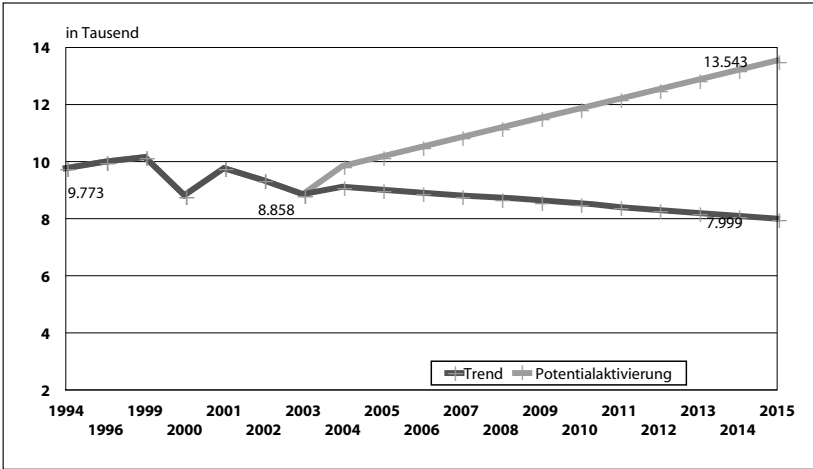
© InWIS GmbH 2003

Interpretiert man die Nutzer mit weiterem Interesse als momentanes Potenzial und die drei anderen Kategorien als künftiges Potenzial, so könnte demzufolge – akquiriert man die potenziellen Nutzer – der Umsatz fast verdoppelt werden. Aufbauend auf Befragungsergebnissen zur Zahlungsbereitschaft wurde hier die Annahme zugrunde gelegt, dass sich die Ausgaben des künftigen Potenzials mit denen der momentanen Nutzer ungefähr decken würden.

Basierend auf den nun zur Verfügung stehenden Daten wurden in diesem Kontext folgende Szenarien berechnet:

- Potenzialaktivierung: Unter Berücksichtigung des Zusammenhangs zwischen Entwicklung der Beschäftigtenzahlen und Umsatz wird untersucht, welchen Einfluss die angenommene Umsatzzunahme, die Zustände kommen würde, wenn man das Nutzungspotenzial akquirieren könnte, auf die Beschäftigtenzahlen hätte. Hierbei handelt es sich um eine derivate Prognose.
- Trend: Hier wird die Beschäftigtenentwicklung der Jahre 1994 bis 2003 fortgeschrieben. Hierbei handelt es sich um eine Trendextrapolation.

**Abbildung 9: Szenarien Beschäftigungspotenziale Catering für NRW (absolut)**

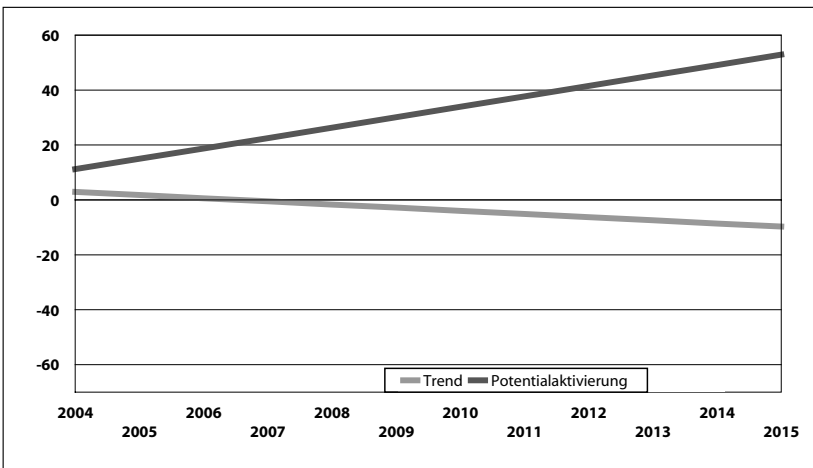


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2003

Wie die folgende Grafik zeigt, könnte sich die Anzahl der Beschäftigten im Bereich Catering unter der Annahme des Szenarios best case um über 50 % erhöhen.

**Abbildung 10: Szenarien Beschäftigungspotenziale Catering für NRW (prozentuale Veränderung)**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2003





## 4. FREIZEIT, GESUNDHEIT, WELLNESS

---

*Björn Eisele/Andrea Helmer-Denzel*

### 4.1 DEFINITORISCHE ABGRENZUNG FREIZEIT, GESUNDHEIT, WELLNESS

Das hier ausgewählte Themenfeld umfasst ein breites Spektrum an Tätigkeiten und beinhaltet insbesondere Freizeitdienstleistungen, die in der Verknüpfung mit der Gesundheitswirtschaft auch den großen Bereich der sozialen Dienstleistungen tangieren. In der Literatur werden verschiedene Freizeitbereiche unterschieden, die sich inhaltlich auch überlappen können:

- Tourismus: Ferien und Urlaub als längerer Block von freier Zeit;
- Alltag und Kultur: Freizeit als Kriterium der Strukturierung des Alltags und als Artikulationsfeld der Massenkultur;
- Wohnen: Sphäre der nach zeitlichem Umfang meisten Freizeitaktivitäten;
- Sport: Zuschauer-, Fitness-, Volks-, Amateur- und Vereinssport;
- Hobby: Garten; Basteln etc.;
- Unterhaltung: Shopping; Theater, Erlebnispark; Veranstaltungen.

Ein gesellschaftliches Freizeitverständnis, das auf Konsum, Mobilität und Lebensgenuss gründet, hat die Freizeitbranche zu einem boomenden Wirtschaftsfaktor reifen lassen, in dem rund 5 Millionen Menschen arbeiten. Für die individuellen Freizeitbereiche werden sowohl Freizeitprodukte (z. B. Sportgeräte und -kleidung) als auch Freizeitdienstleistungen (z. B. Unterricht; Agenturleistungen; Gastronomie) unterschieden. Definitorisch werden Freizeitdienstleistungen neben haushalts- und personenbezogenen Dienstleistungen dem Oberbegriff der konsumorientierten Dienstleistungen zugeordnet. Dienstleistungen für den Freizeitbereich können abhängig von Produktionsfaktoren und dem Endverbrauch in ortsfeste und mobile Dienstleistungen unterteilt werden.

In Bezug auf Freizeitdienstleistungen sollen hier Dienstleistungen fokussiert werden, die sowohl hinsichtlich ihrer Produktion als auch ihres Verbrauches als ortsfest bezeichnet werden können. Schultz/Weise (2000) fassen unter diese Dienstleistungen z. B. Gesundheitsdienstleistungen, Unterhaltung (Theater, Film), Tourismus, Reparaturleistungen. Ortsfeste, lokale Dienste sind weniger dem internationalen Wettbewerb und dem Rationalisierungsdruck ausgesetzt und eignen sich deshalb

in höherem Maße dazu, lokale bzw. regionale Beschäftigungspotenziale zu aktivieren.

Insbesondere auch im Bereich der Gesundheitsdienstleistungen werden aufgrund des demografischen Wandels, der sich im Ruhrgebiet in einer deutlichen Überalterung der Bevölkerung manifestiert, Beschäftigungseffekte erwartet. Dieser Bereich zählt allgemein zu den sozialen Dienstleistungen. Der Begriff der sozialen Dienstleistungen ist schillernd. Eine enge Definition subsumiert unter dem Begriff Dienstleistungen, »die sich an abhängige Personen richten« (Häußermann/Siebel 1995: 26), andere Interpretationen reichen weiter und umfassen alle »professionell, organisiert und entgeltlich erbrachten« Leistungen, die zur Lösung »sozialer Hilfebedürftigkeit« erbracht werden (Bäcker et al. 2000: 333).

Neue Definitionen verlaufen quer zu den traditionellen Definitionen. Unter dem Label »Dienstleistungen für mehr Lebensqualität« werden Dienstleistungen verstanden, die sich an private Kunden richten (Einzelpersonen, Haushalte, Personengruppen). Dabei wird die Zielgruppe nicht auf besondere Bedarfs- oder Lebenslagen beschränkt. Als Kennzeichen werden die Unterstützung bei der individuellen Lebensführung sowie bei der Bewältigung des Alltags und die explizite Abkehr von der Koppelung an eine soziale Bedarfslage genannt. Dem wird eine »persönliche Wohlfahrtssteigerung« entgegengesetzt (Beyer et al. 2000: 8). Eng verknüpft mit der definitorischen Vielfalt ist die Datenlage: Soziale Dienstleistungen können sowohl auf der Ebene der Unternehmen als auch der Beschäftigtenstatistik einer Vielzahl von Wirtschaftszweigen bzw. Berufsgruppen zugeordnet werden. Einer systematischen Erfassung aller sozialer Dienstleistungen bzw. Beschäftigungsverhältnisse sind daher enge Grenzen gesetzt. Unstrittig ist jedoch, dass soziale Dienstleistungen (im weiteren Sinne) in den letzten Jahren auch in Deutschland erheblich an Bedeutung gewonnen haben.

Trotz der erheblichen Wachstumsraten, die im Bereich der sozialen Dienstleistungen in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten erzielt wurden, werden im arbeitsmarktpolitischen Kontext in den personen- und haushaltsbezogenen Dienstleistungen weiterhin zusätzliche Beschäftigungspotenziale vermutet (vgl. etwa MFJFG 2001). Dies rührt nicht zuletzt aus der Tatsache, dass der Dienstleistungssektor in Deutschland im internationalen Vergleich weiterhin unterrepräsentiert ist und zwar sowohl im unternehmens-, als auch im personenbezogenen Bereich. Zwar spricht einiges für die These, dass der Bedarf nach personenbezogenen Dienstleistungen vorhanden ist, sich aber erst bei Bestehen entsprechender finanzieller Spielräume und einer generellen Öffnung des Arbeitsmarktes in eine reale Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt transformiert. »In Deutschland ist ein erhebliches Potenzial

an Dienstleistungen aller Lohngruppen in verschiedenen Berufen unerschlossen. Private Dienstleistungen werden in größerem Umfang und legaler Form jedoch nur nachgefragt, wenn die Kosten in einem verträglichen Verhältnis zu dem verfügbaren Einkommen stehen. Dies ist heute oftmals nicht der Fall« (Hartz-Kommission 2002, 41).

Angesichts des weiten Spektrums der sozialen Dienstleistungen sowie der statistischen Datenlage ist es erforderlich, sich im Kontext des Forschungsprojektes auf einzelne Bereiche zu konzentrieren und andere auszuschließen. Da über soziale Dienstleistungen in NRW aus jüngster Vergangenheit empirische Studien zur Beschäftigungssituation und zu den -potenzialen vorliegen (vgl. MFJFG 2001), wird hier ein Bereich gesundheitsbezogener Dienstleistungen untersucht.

Vor dem Hintergrund des in der Vergangenheit zu beobachtenden und für die Zukunft erwarteten Marktwachstums wird die Untersuchung im Bereich der Freizeitdienstleistungen auf den Freizeitbereich »Sport« konzentriert und hier insbesondere auf kommerzielle Fitnessangebote.<sup>8</sup> In diesem Kontext ist darauf hinzuweisen, dass die Nachfrage nach Sport der privaten Haushalte nach drei Sportsegmenten unterschieden wird: Individueller Sport, Vereinssport und kommerzielle Sportangebote.

## 4.2 MARKTSTRUKTURDATEN

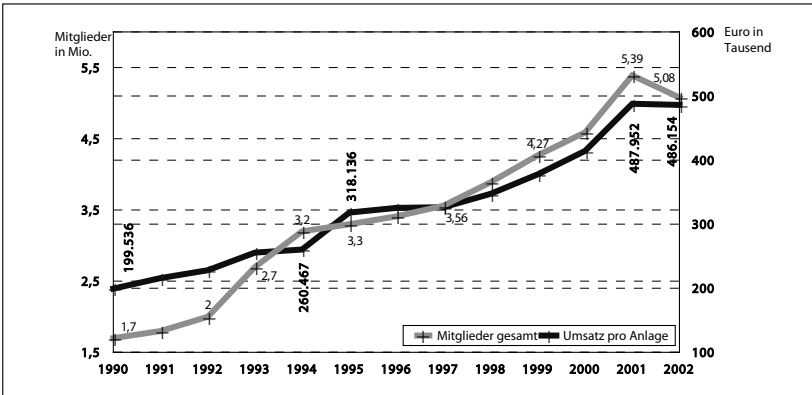
Insbesondere das Segment der kommerziellen Sportangebote (private Sporteinrichtungen) konnte innerhalb des Dienstleistungsbereichs Freizeit, Tourismus und Sport die größten Steigerungsraten ausweisen. Zwischen 1990 und 2000 stieg die Zahl der Beschäftigten in NRW um 228,9 % und im Ziel 2-Gebiet immer noch um 177 %. Während in den Anfängen der Fitnessbewegung Sportstudios eher als ergänzendes Sportangebot für Saisonsportler wie Skifahrer oder Tennisspieler außerhalb der eigentlichen Spielsaison dienten, setzte in der zweiten Hälfte der 80er Jahre – ausgelöst durch den Aerobic-Trend – ein neuer »Nachfrageschub« ein. Als Folge wuchs zwischen 1980 und 1990 zum einen der Frauenanteil in deutschen Fitness-Studios von 15 auf über 40 %, zeitgleich entdeckte eine ältere Klientel das Interesse an qualifiziertem Gesundheitstraining (vgl. Ebener 1999).

8 In diesem Bericht beziehen sich die Auswertungen zunächst ausschließlich auf den Bereich Fitness. Im späteren Verlauf wird auch die vorliegende Befragung von Physiotherapeuten näher analysiert (vgl. Exkurse)

Regelmäßige Befragungen von 38 Freizeitwirtschaftsverbänden haben zukünftige Beschäftigungspotenziale insbesondere für die Fitnessbranche (Dienstleistung/Aus- und Weiterbildung), für Sportstudios und Freizeitparks ergeben (vgl. IWD 2001: 7).

Durch die Zunahme an persönlicher Freizeit und der steigenden Bedeutung des Themenbereichs »Gesundheit, Fitness und Schönheit« drängten in den vergangenen Jahren immer mehr Menschen in die Fitnessstudios. Die Anzahl der Mitglieder hat sich im Zeitraum von 1990 bis 2002 mehr als verdreifacht. Mittlerweile trainieren in den ca. 6.500 deutschen Fitnessstudios rund 5,08 Mio. Mitglieder (vgl. DSSV 2002) und geben pro Jahr mehr als drei Milliarden Euro für ihren Sport aus. Auch in NRW wuchs der Markt bislang: In mehr als 1.000 Studios trainieren ca. 800.000 Sportler (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 18.4.2002). Im Jahr 2002 wurde das exorbitante Wachstum der Branche erstmals jäh gestoppt. Umsatz und Mitgliederzahlen brachen ein, als Begründung wird die »Konsumflaute« ins Feld geführt.

**Abbildung 11: Mitglieder und Umsatzentwicklung im Fitness-Bereich in Deutschland 1990 – 2002**

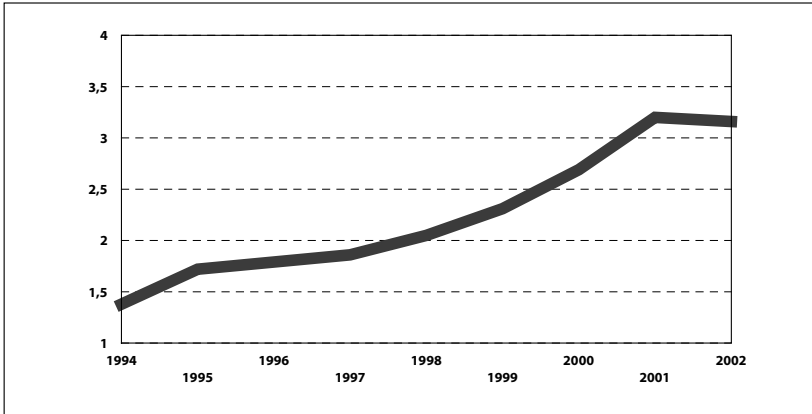


Quelle: DSSV, Auszug aus den Eckdaten 2002; eigene Darstellung.

© InWIS GmbH 2003

Wie folgende Grafik zeigt, hat der Umsatz in der Fitness-Branche von 1994 bis 2001 von ca. 1,38 Milliarden Euro auf ca. 3,20 Milliarden Euro zugenommen.

**Abbildung 12: Umsatz in der Fitness-Branche in Deutschland seit 1994 (in Mrd. Euro)**



Quelle: DSSV, Auszug aus den Eckdaten 2002; eigene Darstellung.

© InWIS GmbH 2003

Zwar sind keine Beschäftigungszahlen für die Fitness-Branche im engeren Sinne erhältlich, jedoch für die Wirtschaftsunterklassen Sportverbände, -vereine, Solarien und Massagesalons. Da die Fitness-Center einen hohen Anteil an diesen Wirtschaftsunterklassen ausmachen, ist es aus unserer Perspektive gerechtfertigt, sich bei der Darstellung und Prognose der Beschäftigtenentwicklung für den Fitness-Bereich auf diese Zahlen zu beziehen.

Sowohl in Deutschland, NRW und im Ziel 2-Gebiet ist die Beschäftigtenzahl (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte plus geringfügig entlohnte Beschäftigte) seit 1999 rapide gestiegen, was folgende Tabelle zeigt.

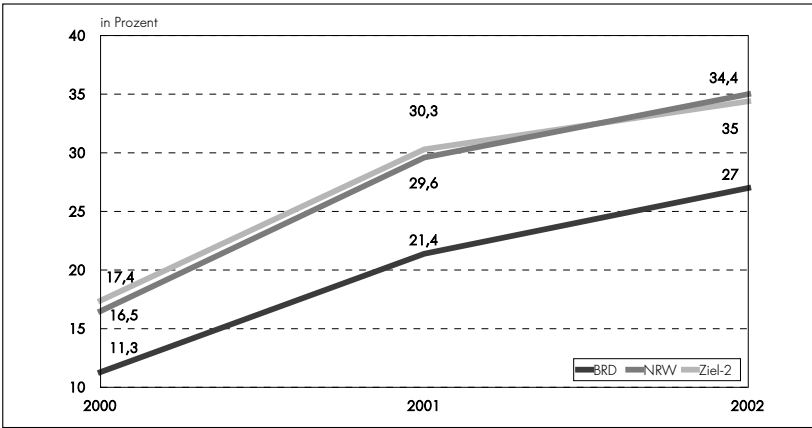
**Tabelle 5: Entwicklung der Beschäftigten in Sportverbänden, -vereinen, Solarien und Massagesalons 1999 bis 2002**

|      | Deutschland | NRW    | Ziel 2 |
|------|-------------|--------|--------|
| 1999 | 77.369      | 18.804 | 5.985  |
| 2000 | 86.097      | 21.902 | 7.024  |
| 2001 | 93.896      | 24.370 | 7.801  |
| 2002 | 98.244      | 25.384 | 8.046  |

Quelle: Bundesanstalt für Arbeit

Transparenter wird die Entwicklung, wenn man die prozentuale Veränderung zum Ausgangszeitpunkt (1999) visualisiert.

**Abbildung 13: Prozentuale Entwicklung der Beschäftigten in Sportverbänden, -vereinen, Solarien und Massagesalons 2000 bis 2002**



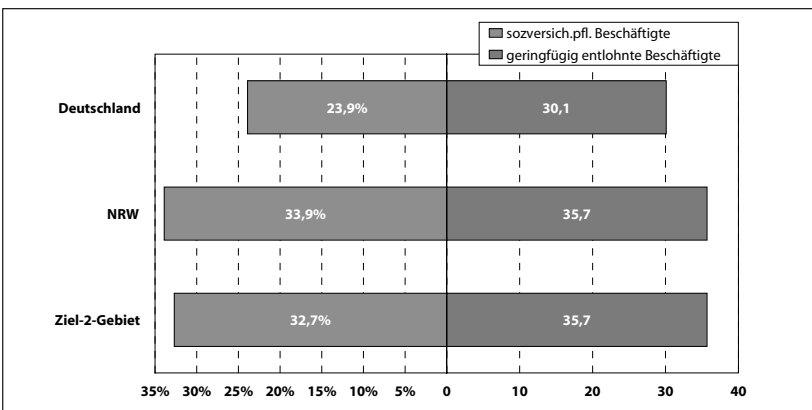
Quelle: DSSV, Auszug aus den Eckdaten 2002, eigene Darstellung.

© InWIS GmbH 2003

D.h. die Beschäftigtenzahl in NRW und im Ziel 2-Gebiet hat in diesen Wirtschaftsunterklassen wesentlich stärker zugenommen als dies für Gesamtdeutschland zu konstatieren ist.

Während die Zunahme bei den geringfügig Beschäftigten in Deutschland deutlich höher ausfällt als bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, ist das Verhältnis der Zunahme für NRW und das Ziel 2-Gebiet ungefähr ausgeglichen.

**Abbildung 14: Prozentuale Zunahme der Beschäftigung in Sportverbänden, -vereinen, Solarien und Massagesalons (1999 – 2002) nach Beschäftigungsform**



Quelle: Bundesanstalt für Arbeit, 2002, eigene Darstellung.

© InWIS GmbH 2003

Aber auch innerhalb der Fitness-Branche lassen sich Trends konstatieren, die gravierenden Einfluss auf die Marktentwicklung haben. Die deutsche Fitnesslandschaft ist traditionell durch viele einzelne lokale Studioanbieter geprägt. Überregional tätige Unternehmen drängen erst in jüngster Zeit zunehmend auf den deutschen Markt. In Deutschland hatten Ende 2001 die elf größten Anbieter lediglich einen Marktanteil von rund 11 % bezogen auf die Gesamtmitgliederanzahl. Sowohl der britische als auch der amerikanische Fitnessmarkt weisen eine weit höhere Konzentration auf. Auf dem britischen Markt nehmen die fünf größten Anbieter einen Marktanteil von 27 % für sich in Anspruch. Der amerikanische Markt ist noch stärker konzentriert: Dort sind ca. 30 % der Mitglieder auf die Anlagen der drei größten Anbieter verteilt (vgl. Deloitte & Touche 2002). Der deutsche Markt befindet sich derzeit in einer Konsolidierungsphase. Sportstudioketten und Franchise-Clubs konnten in den vergangenen Jahren deutlich höhere Wachstumsraten erzielen als die kleinen und unabhängigen Anbieter. Dieser Trend wird sich in Zukunft noch verstärken.

Die von uns durchgeführten Leitfadeninterviews bestätigen diese Entwicklung. Besonders kleine Fitnessanlagen hatten im Jahr 2002 mit einer Mitgliederstagnation und Umsatzrückgängen zu kämpfen.

Eine »Überlebensstrategie« für kleinere Anlagen bieten Franchise-Systeme, die in Deutschland ebenfalls expandieren. Mit der Entrichtung von Gebühren erhalten die Franchises eine professionelle Unternehmensberatung, nehmen an internen Aus- und Fortbildungsprogrammen teil und erhalten durch überregionale Werbung einen zusätzlichen Marketingsupport. Der Franchisegeber setzt überdies Richtlinien bezüglich der Ausstattung und der Personalqualifikation.

**Tabelle 6: Die größten Franchise-Ketten in Deutschland**

| <b>Unternehmen</b>         | <b>Anzahl der Clubs</b> | <b>Mitglieder</b> |
|----------------------------|-------------------------|-------------------|
| Elixia, Berlin             | 25                      | 90.000            |
| Fitness Company, Frankfurt | 42                      | 72.000            |
| 24Hours, Köln              | 10                      | 29.000            |
| TC Holding, Mainz          | 13                      | 29.000            |
| Future Sport, Neuss        | 12                      | 18.500            |
| Fitness Park, Schwetzingen | 6                       | 15.000            |
| Team World of Fitness      | 15                      | 15.000            |

Quelle: VDF, Berlin (2002), zitiert nach Focus (2002).

Im Folgenden werden Untersuchungsergebnisse für den Fitness-Bereich sowohl aus der Nachfragerperspektive von Haushalten und Unternehmen als auch aus der Anbieterperspektive betrachtet. Aufbauend auf den Befragungsergebnissen werden Potenzialanalysen für die Fitness-Branche in NRW dargestellt.

### 4.3 DIE NACHFRAGE

#### ***Sportliche Aktivität***

Die Haushaltsbefragung hat ergeben, dass in Nordrhein-Westfalen ca. 65 % der Bevölkerung regelmäßig Sport treibt. Der hohe Anteil der sportlich Aktiven beinhaltet hierbei auch den Anteil der Sportlerinnen und Sportler, die lediglich sporadisch aktiv sind. Die Sportlerinnen und Sportler bevorzugen insgesamt vor allem den individuellen Sport wie z.B. Rad fahren, Joggen oder Schwimmen (43,5 % der Befragten; 36,6 % der Antworten) und den Sport im Verein (21,2 %, bzw. 17,8 %).<sup>9</sup> 8,9 % (7,5 % der Antworten) der Befragten gaben an, regelmäßig im Fitness-Center sportlich aktiv zu sein.

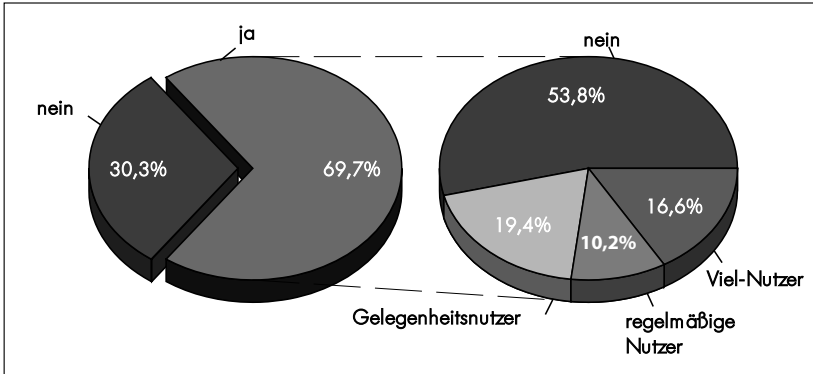
Weiterhin wurde gefragt, ob jemand und wenn ja wie oft ein Fitness-Center besucht. Insgesamt äußerten 61,9 % der Befragten, sie hätten noch nie ein Fitness-Center besucht. 17,2 % gaben an, sie würden mehrmals im Jahr oder seltener ein Center besuchen (Gelegenheitsnutzer). 8,0 % der Befragten konstatierten, sie würden einmal in der Woche, bzw. mehrmals im Monat ein Fitness-Center besuchen (regelmäßige Nutzer). 12,8 % können als Viel-Nutzer eingeordnet werden, d.h. diese Personen besuchen mehrmals in der Woche ein Studio.

Die Sportler, die kommerzielle Fitnessseinrichtungen nutzen, sind zu 19,4 % Gelegenheitsnutzer, zu 10,2 % regelmäßige Nutzer und zu 16,6 % häufige Nutzer der Fitnessstudios.

9 Bei der entsprechenden Frage konnten die Befragten mehrere Antworten tätigen. So haben 496 Personen 590 Antworten getätigt. 216 Antworten entfielen auf den individuellen Sport. Demnach tätigten 43,5 % der befragten diese Antwort (216 dividiert durch 496), bzw. 36,6 aller getätigten Antworten entfielen auf die Kategorie »individuellen Sport«(216 dividiert durch 596).



**Abbildung 15: Sportler und die Nutzung von Fitness-Studios**



Quelle: eigene Berechnungen.

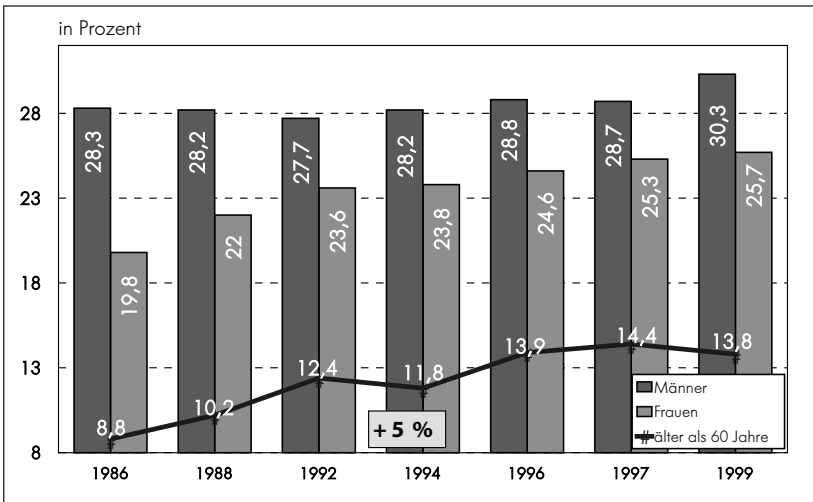
© InWIS GmbH 2003

### **Sportliche Aktivität und Alter**

In der Regel lässt die sportliche Aktivität mit zunehmendem Alter nach. Während in unserer Befragung noch über 75 % der unter 30jährigen angaben, »sportlich aktiv« zu sein, reduziert sich der Anteil der Sportler in der Altersspanne zwischen 60 und 70 Jahren auf ca. 54 % und senkt sich für die Altersgruppe über 70 Jahren noch weiter auf 49 % »aktive Sportler« ab.<sup>10</sup> Insgesamt kann jedoch konstatiert werden, dass die älteren Bevölkerungsgruppen »sportlicher« werden und ein größerer Anteil einer Alterskohorte regelmäßiger (mindestens einmal in der Woche) Sport treibt, als dies noch vor 25 Jahren üblich war. Hier wächst ein neues Potenzial für die Fitnessbranche, das sich aber nicht automatisch in Marktwachstum übersetzt, sondern aktiv beworben und erschlossen werden muss.

10 Misst man den Zusammenhang zwischen sportlicher Aktivität und Alter, so ergibt sich ein Wert des Zusammenhangsmaßes Cramers V von 0,393.

**Abbildung 16: »Ältere Sportler holen auf«, (Sporttreibende in Westdeutschland, die mindestens einmal in der Woche aktiv Sport treiben)**



Quelle: Erlinghagen 2003; eigene Darstellung.

© InWIS GmbH 2003

Zwar steigt die Sportbegeisterung der älteren Generation, dennoch gelingt es den Sportvereinen immer noch weit besser, die älteren Sportler an sich zu binden und bis ins hohe Alter eine Kontinuität in der Nutzung der Angebote herbeizuführen. Traditionell bieten Sportvereine Übungsmöglichkeiten für Senioren an, die neben der sportlichen Aktivität – aufgrund der Geschlossenheit des Nutzerkreises – auch die Möglichkeit zur Bildung sozialer Kontakte bieten.

In der Befragung zeigte sich, dass ca. 18 % der Altersgruppe über 60 Jahren weiterhin sportlich aktiv im Sportverein ist. Demgegenüber gaben ca. 7 % der über 60-Jährigen an mehrmals im Monat oder öfter ein Fitness-Center zu besuchen.

### **Nachfragepotenzialanalyse**

Um für den Bereich Fitness eine Nachfragepotenzialanalyse durchführen zu können, wurden aufbauend auf der Frage nach der Häufigkeit des Besuches von Fitness-Centern und der Nutzung von acht angegebenen Fitness-Dienstleistungen<sup>11</sup> Nutzungstypen gebildet:

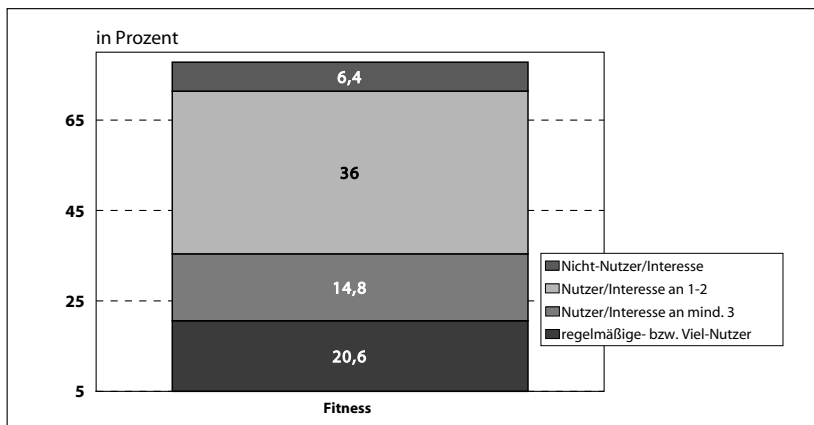
11 Aerobic/Gymnastik, Kosmetikbehandlung, Rückentraining, Medizinische Massage, Wohlfühlmassage, Sauna/Dampfbad, Solarium, Wellness-Angebote

- **regelmäßige- bzw. Viel-Nutzer:** dies sind jene, die mehrmals im Monat, bzw. öfter ein Fitness-Center besuchen
- **Nutzer/Interesse an mind. 3 Dienstleistungen:** Dies sind Personen, die nicht zu den regelmäßigen, bzw. Viel-Nutzern zählen, jedoch mindestens drei der angegebenen Fitness-Dienstleistungen genutzt haben und weiter daran Interesse haben, diese zu nutzen
- **Nutzer/Interesse an 1-2 Dienstleistungen:** Dies sind Personen, die nicht zu den regelmäßigen, bzw. Viel-Nutzern zählen, jedoch ein oder zwei der angegebenen Fitness-Dienstleistungen genutzt haben und weiter daran Interesse haben, diese zu nutzen
- **Nicht-Nutzer/Interesse:** Dies sind Personen, die nicht zu den regelmäßigen, bzw. Viel-Nutzern zählen, auch keine der angegebenen Fitness-Dienstleistungen genutzt haben, jedoch Interesse haben, mindestens eine zu nutzen

Die Nicht-Nutzer und Nutzer mit eventuellem bzw. keinem Interesse an den angegebenen Dienstleistungen, werden im Folgenden nicht berücksichtigt, da sie aus unserer Perspektive kein unmittelbares Potenzial für eine künftige Nachfrage darstellen.

Danach ergeben sich für die einzelnen Nutzungstypen folgende Prozentsätze:

**Abbildung 17: Prozentuale Verteilung der Nutzungstypen Fitness allgemein**



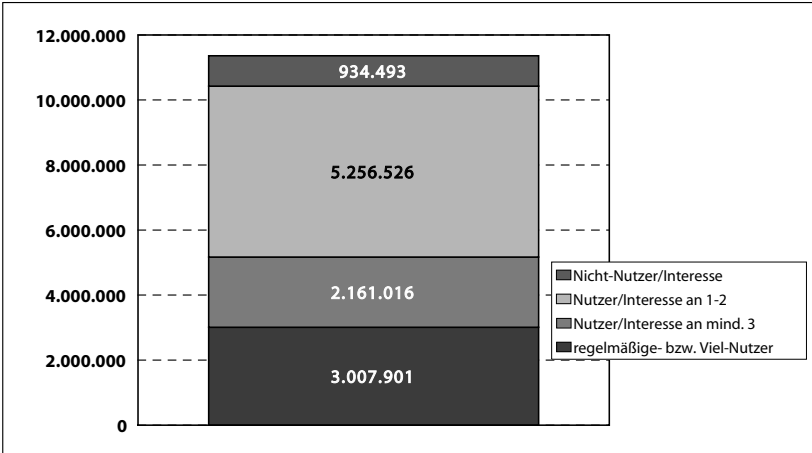
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2003

Rechnet man die Prozentsätze auf die Bevölkerung (über 18 Jahre) von NRW um, so zeigt sich, dass momentan ca. 3 Millionen Bürger als regelmäßige, bzw. Viel-Nutzer zu bezeichnen sind. Ca. 2,2 Millionen Personen sind Nutzer von mindestens drei der

angegebenen Fitness-Dienstleistungen, die weiteres Interesse daran haben. Hochgerechnet ungefähr 5,2 Millionen Bürger Nordrhein-Westfalens haben 1 oder 2 Fitnessdienste bereits genutzt und zeigen weiteres Interesse daran.

**Abbildung 18: Hochrechnung Nutzerzahlen Fitness allgemein**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2003

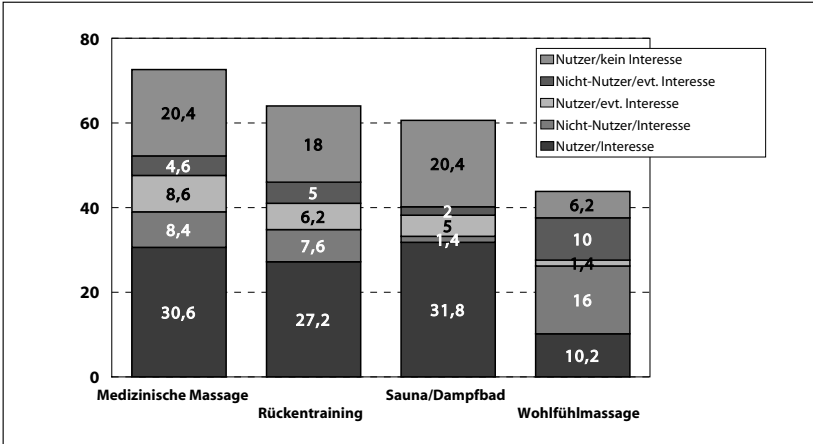
Ordnet man die regelmäßigen- bzw. Viel-Nutzer und die Nutzer mit weiterem Interesse an mindestens drei Dienstleistungen als jetziges Potenzial ein und die Nutzer mit weiterem Interesse an ein bis zwei Dienstleistungen als künftiges Potenzial, so könnte sich der Umsatz demzufolge mehr als verdoppeln. Dass dies keineswegs als unrealistisch anzusehen ist, zeigt Folgendes. Alleine die Bindung der regelmäßigen Nutzer und Viel-Nutzer als Mitglieder, würde bei einem durchschnittlichen Mitgliedsbeitrag in einem Fitness-Studio von 57 Euro im Monat<sup>12</sup> für NRW einen Jahresumsatz von über 2 Milliarden Euro implizieren. Wir wissen, dass im Jahr 2002 in Deutschland insgesamt ca. 3,16 Milliarden Euro umgesetzt wurden. Weiterhin ist bekannt, dass ca. 25 % aller in der BRD in Sportverbänden, -vereinen, Solarien und Massagesalons Beschäftigten in NRW arbeiten. Es kann demzufolge davon ausgegangen werden, dass in NRW im Jahr 2002 in der Fitness-Branche ungefähr 800 Millionen Euro umgesetzt wurden. D.h. die Annahme der Bindung der regelmäßigen Nutzer und Viel-Nutzer als Mitglieder, würde den Umsatz um das 2,5fache erhöhen.

12 Dies ist nach Angaben des DSSV der durchschnittliche Monatsbeitrag für einen 12 Monatsvertrag für das Jahr 2002 (vgl. DSSV 2002).

Es zeigt sich demnach, dass trotz der Flaute des letzten Jahres im Fitness-Bereich weitere Wachstumspotenziale liegen. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen in welchen Bereichen diese anzusiedeln sind.

In Prozentsätzen ergibt sich für die einzelnen Nutzungstypen folgendes Bild:

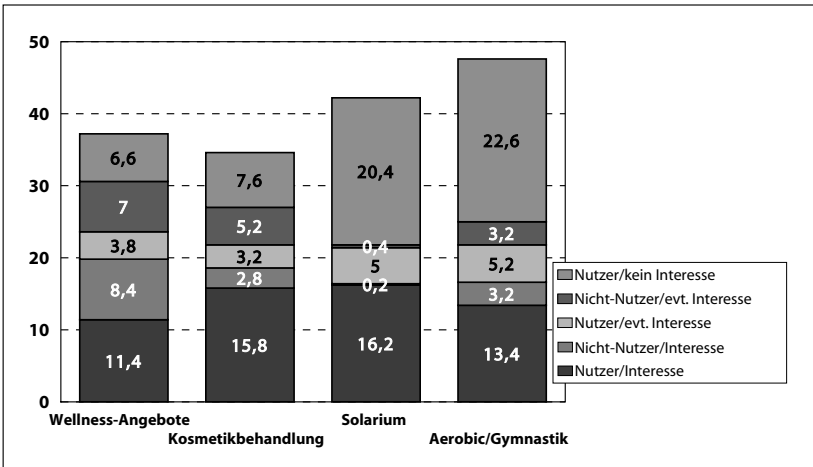
**Abbildung 19: Nutzungstypen Fitness-Dienstleistungen 1**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2003

**Abbildung 20: Nutzungstypen Fitness-Dienstleistungen 2**

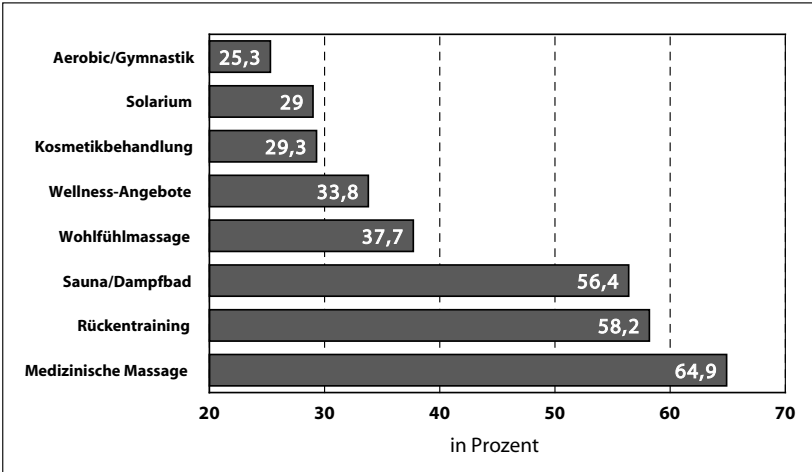


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2003

Um nachvollziehbar darstellen zu können, in welchen Bereichen konkret das höchste momentane Potenzial steckt, bietet es sich an, eine Indexberechnung durchzuführen.

**Abbildung 21: Index momentane Nutzungspotenziale Fitness-Dienstleistungen**

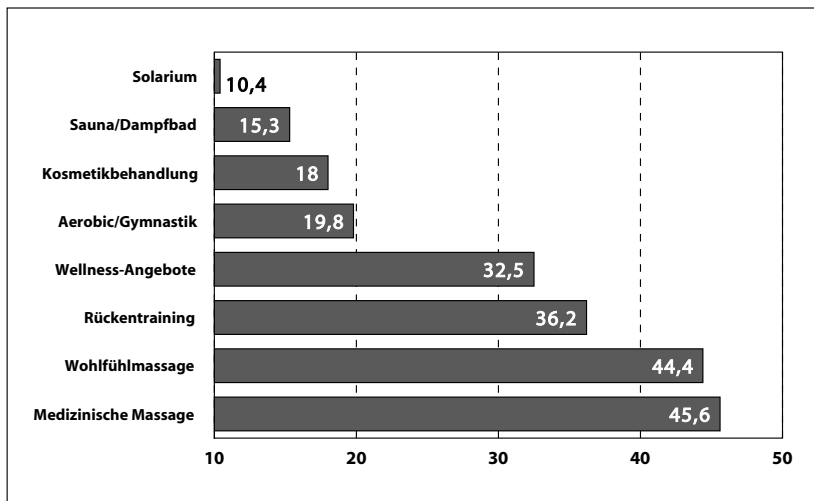


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2003

Es zeigt sich, dass das höchste **momentane Potenzial** in den Bereichen Medizinische Massage, Rückentraining und Sauna/Dampfbad liegt. Möchte man sich ein detailliertes Bild über **künftige Nutzungspotenziale** machen, so ist es wiederum naheliegend, die Indexberechnung ohne die Nutzer mit weiterem Interesse vorzunehmen und zu unterstellen, alle potenziellen Nutzer würden zu tatsächlichen Nutzern. Es ist hervorzuheben, dass künftige Potenziale v.a. in den Bereichen Medizinische Massage, Wohlfühlmassage, Rückentraining und Wellness-Angeboten zu suchen sind.

**Abbildung 22: Index künftige Nutzungspotenziale Fitness-Dienstleistungen**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2003

### **Zielgruppenanalyse**

Während bisher vor allem einzelne Dienstleistungen und deren Nutzungspotenziale analysiert wurden, soll im Folgenden dargestellt werden, welche Kundengruppen die jeweiligen Dienstleistungen verstärkt nutzen, bzw. welche Kundengruppen sich bislang den Angeboten der Fitnessunternehmen verschließen. Dabei werden soziodemografische und ökonomische Daten (Geschlecht, Alter, Pro-Kopf-Einkommen) in die Auswertung einbezogen. Es wird zum Ersten der Zusammenhang zwischen den soziodemografischen und sozioökonomischen Variablen und der Fitnessnachfrage allgemein untersucht und operationalisiert durch die Häufigkeit der Nutzung von Fitness-Centern.

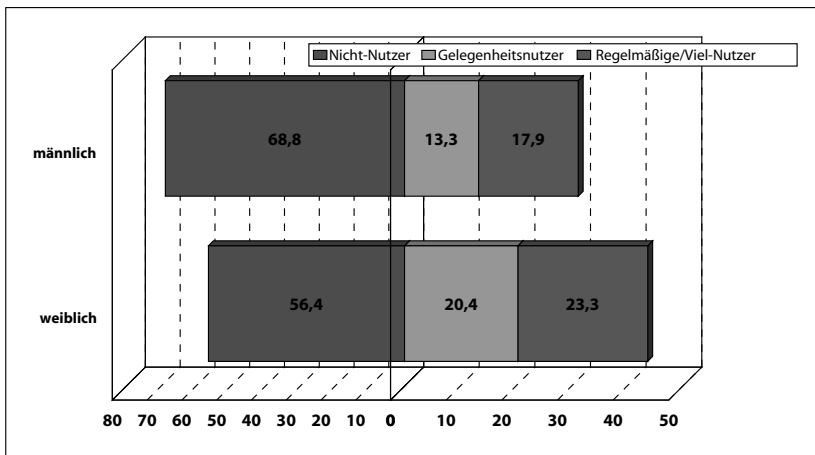
Zum Zweiten soll jedoch auch eine inhaltliche Zusammenhanganalyse durchgeführt werden. So wurden die einzelnen Dienstleistungen in zwei Hauptkategorien unterteilt. Aufbauend auf dem multivariaten Verfahren der Faktorenanalyse wurden die beiden Kategorien »*wellnessorientierte Dienstleistungen*« und »*gesundheitsorientierte Dienstleistungen*« gebildet, um die Nutzungszusammenhänge klarer nachzeichnen zu können. In der Kategorie »*wellnessorientierte Dienstleistungen*« wird die Nachfrage nach den Einzeldienstleistungen »Wohlfühlmassage«, »allgemeine Wellnessangebote«, »Kosmetikbehandlung« und »Solarium« subsumiert. Unter die Kategorie der gesundheitsorientierten Dienstleistungen fallen

die Einzeldienstleistungen: »Medizinische Massage«, »Rückentraining« und »Gymnastik«. Bei der inhaltlichen Zusammenhangsanalyse werden die Ergebnisse in Abweichungsprofilen dargestellt. Ein positiver Wert impliziert, dass eine Dimension bei einer spezifischen Gruppe (bspw. Frauen) überdurchschnittlich ausgeprägt ist (und umgekehrt).

### Geschlecht

Zunächst lässt sich aufzeigen, dass Frauen insgesamt häufiger das Fitness-Center besuchen, als Männer.

Abbildung 23: Nutzung Fitness-Center und Geschlecht



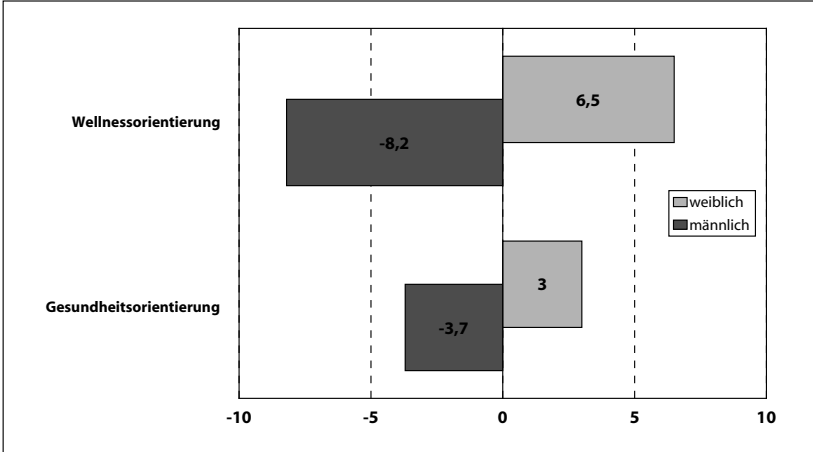
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Neben der Intensität der Nutzung lässt sich konstatieren, dass Frauen sowohl gesundheitsorientierte als auch wellnessorientierte Dienstleistungen häufiger in Anspruch nehmen als Männer. Frauen sind insgesamt vor allem über Wellness-Angebote erreichbar, Männer dagegen eher über »klassische Fitness-Dienstleistungen«, und darüber hinaus über die Dienstleistung »Sauna/Dampfbad«.



**Abbildung 24: Fitnessorientierung und Geschlecht**



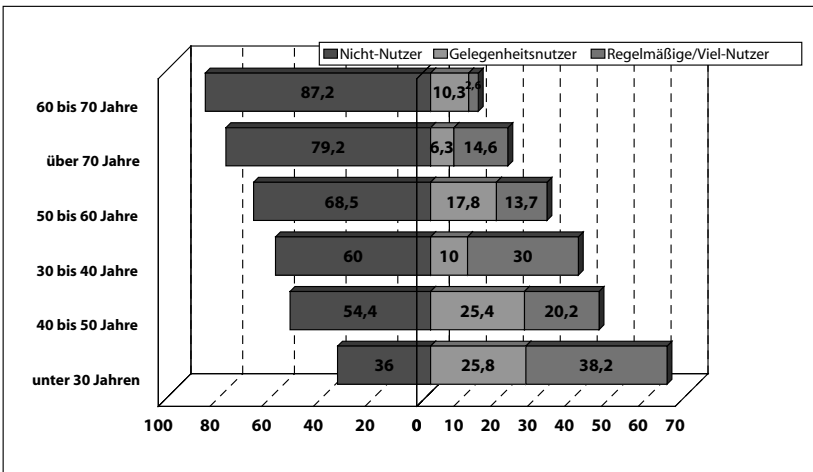
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

**Alter**

Bezieht man Alterskategorien in die Betrachtung mit ein, dann lässt sich aufzeigen, dass die Neigung zur Nutzung von Fitnessdienstleistungen mit zunehmendem Alter rapide sinkt.

**Abbildung 25: Nutzung Fitness-Center und Alter**

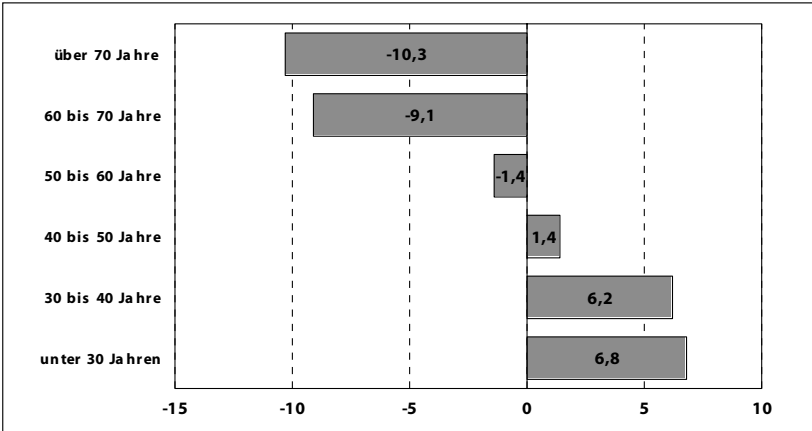


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Inhaltlich zeigt sich, dass Wellnessangebote verstärkt von den Jüngeren bis zum Alter von 40 Jahren in Anspruch genommen werden. Deutlich unterdurchschnittlich wellnessorientiert sind die über 60-Jährigen.

**Abbildung 26: Wellnessorientierung und Alter**

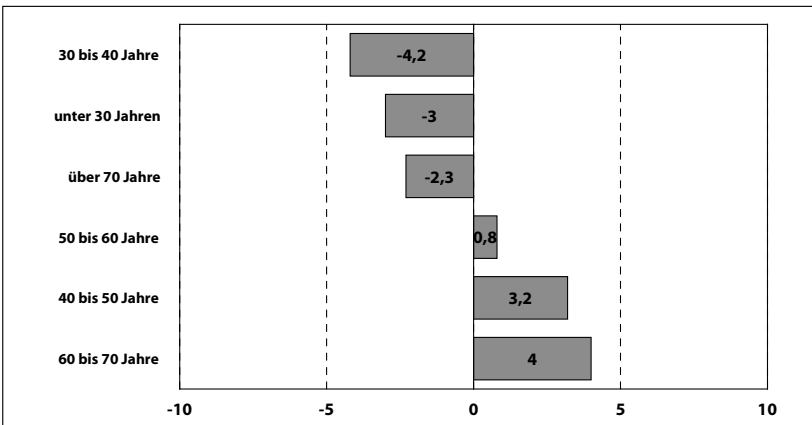


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Gesundheitsorientierte Dienstleistungen werden in der Altersspanne zwischen 40 und 70 Jahren am intensivsten genutzt. Deutlich unterdurchschnittlich gesundheitsorientiert sind Personen unter 40 Jahren.

**Abbildung 27: Gesundheitsorientierung und Alter**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

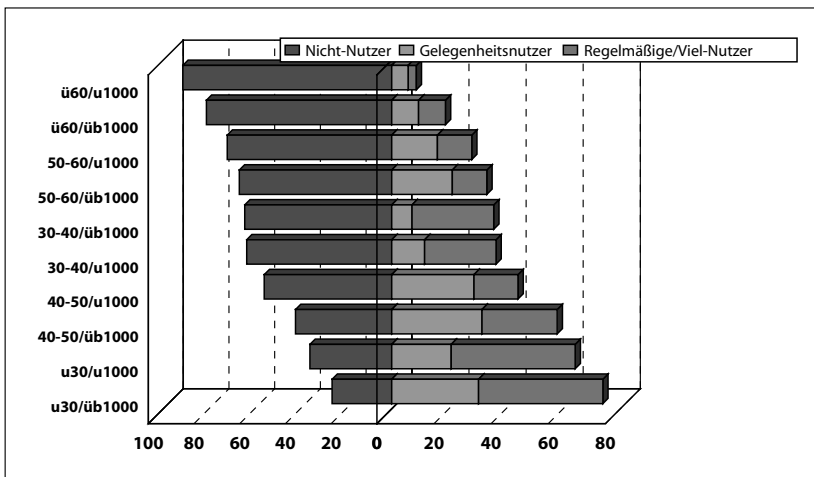
Da die allgemeine Lebenserwartung in Deutschland beständig gestiegen ist und die Anzahl der Menschen, die über 60 Jahre alt sind in den nächsten Jahren weiter zunimmt, öffnet sich für diese Altersgruppe (hier insbesondere für die über 70 Jährigen) eine Dienstleistungslücke, zumindest was die Inanspruchnahme von kommerziellen Gesundheitsdienstleistungen angeht.

Um die alte Bevölkerung so lange wie möglich gesund zu erhalten, könnten hier Nischenangebote für die über 60-Jährigen auf dem Markt platziert werden.

### Einkommen

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Einkommen und Fitnessnachfrage, so zeigt sich auf den ersten Blick kein Zusammenhang, was darin liegt, dass mit dem Alter a) tendenziell das Einkommen steigt und b) die Fitnessorientierung sinkt. Um also den Einfluss des Einkommens der Fitnessnachfrage zu untersuchen, wurde ein Typ aus Alter und Einkommen gebildet.

**Abbildung 28: Nutzung Fitness-Center und Typ aus Einkommen und Alter<sup>13</sup>**



Quelle: Eigene Berechnungen.

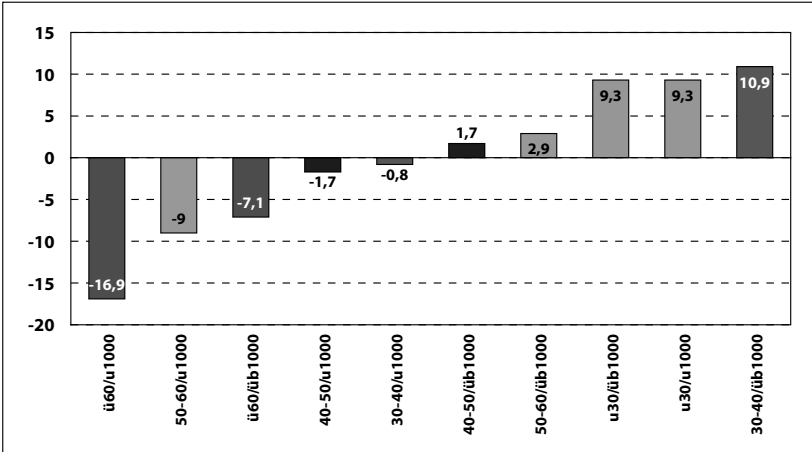
© InWIS GmbH 2004

Es ergibt sich also ein Zusammenhang zwischen Einkommen und der Nutzung von Fitness-Center, in den jeweiligen Altersklassen gehen die jeweils Solventeren häufiger ins Fitness-Studio. Einzige Ausnahme bildet die Altersklasse der 30 – 40-Jährigen.

<sup>13</sup> u: unter; üb: über

Inhaltlich ergibt sich, dass die Nutzung von Gesundheitsdienstleistungen stark einkommensabhängig ist. Um noch spezifischere Aussagen zu treffen und einen Drittvariableneinfluss auszuschließen wurde bei der inhaltlichen Interpretation zusätzlich das Geschlecht aufgenommen.

**Abbildung 29: Wellnessorientierung und Typ (Frauen)**

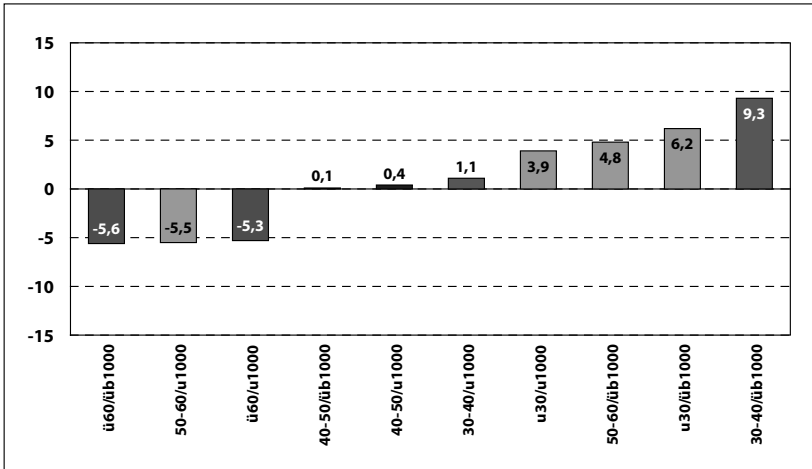


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Es zeigt sich, dass bei den über 60-Jährigen Frauen kaum Potenzial für wellnessorientierte Dienstleistung besteht, die unter 30-Jährigen stellen – einkommensunabhängig – eine wichtige Zielgruppe dar. Bei den 30 bis 40-Jährigen zeigt sich – ebenso wie bei den 50 bis 60-Jährigen – eine deutliche Einkommensabhängigkeit.

**Abbildung 30: Wellnessorientierung und Typ (Männer)**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

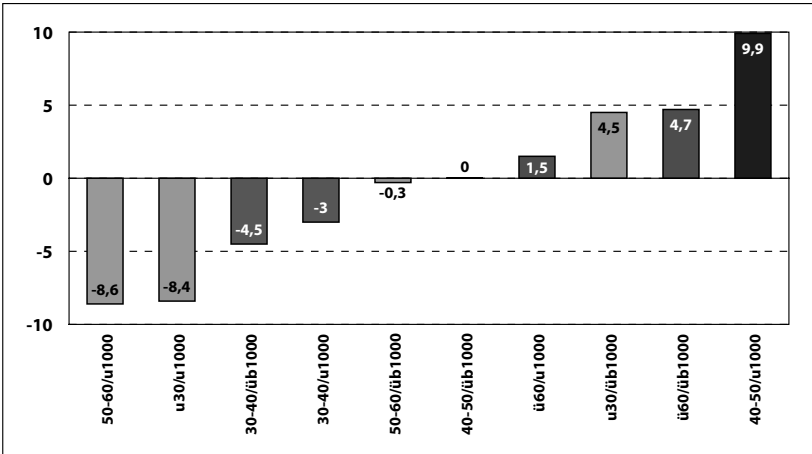
Bei den Männern zeigt sich bei den Altersklassen 30 bis 40 und 50 bis 60 eine sehr starke Einkommensabhängigkeit, was wiederum auf spezifische Nischenangebote hindeuten könnte, bspw. Exklusivwellness für Männer. Hier sei daran erinnert, dass das Segment exklusiverer Fitness-Einrichtung – so ein Resultat unserer Haushaltsbefragung – in NRW relativ schwach besetzt ist. Für derartige Zielgruppen könnten demnach – ein adäquates Angebot vorausgesetzt – höhere als die durchschnittlichen Mitgliedsbeiträge verlangt werden.

In der Nutzung gesundheitsorientierter Dienstleistungen ist eine höhere Heterogenität als in der Nutzung wellnessorientierter Dienstleistungen erkennbar. Gesundheitsorientierte Dienstleistungen sind insbesondere für die Altersgruppe der 40 – 50 Jährigen interessant und hier unabhängig vom Einkommen. Ansonsten zeigt sich für alle Altersgruppen eine starke Abhängigkeit der Nutzung von der Einkommenshöhe. Einzig die Altersgruppe der 30 – 40 Jährigen »schert aus« und nutzt einkommensunabhängig die gesundheitsorientierten Dienstleistungen nicht. Der Grund liegt hier – wie oben beschrieben – in der starken Wellnessorientierung dieser Altersgruppe, die Wellnessangebote in allen Preislagen auf dem Freizeitmarkt vorfindet. Die hohe Abhängigkeit der Einkommenshöhe bei der Nutzung von gesundheitsorientierten Dienstleistungen sollte insbesondere im Hinblick auf die gesundheitspolitische Debatte um Präventionsmaßnahmen weiter im Auge behalten werden. Die Nutzung von kommerziellen gesundheitsorientierten Dienstleis-

tungen bricht in den niederen Einkommensgruppen bislang weg. Geht man davon aus, dass hier die Einzelnen keine (kostengünstigere) individuelle Primärprävention betreiben, müsste man insbesondere für Menschen der niedrigen Einkommensgruppen ab dem Alter von ca. 50 Jahren individuelle Anreize setzen, um deren Gesundheit durch Präventionsmaßnahmen lange zu erhalten.

Bezieht man wiederum das Geschlecht mit ein, ergibt sich folgendes Bild:

**Abbildung 31: Gesundheitsorientierung und Typ (Frauen)**

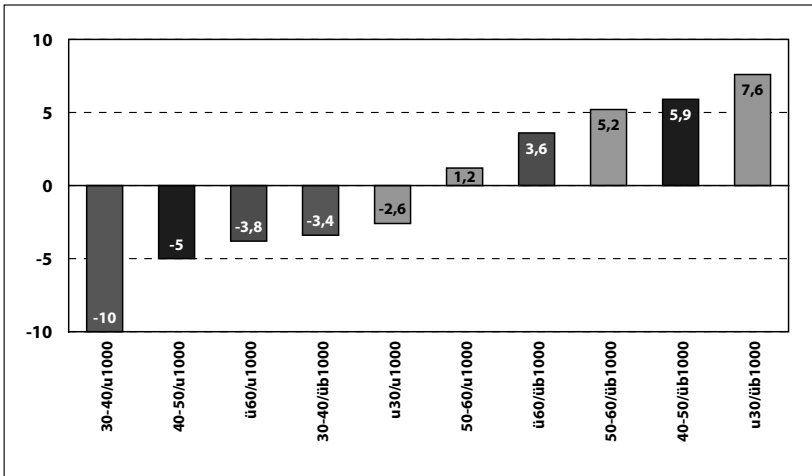


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Bei den über 60-Jährigen besteht allgemein ein hohes Potenzial für gesundheitsorientierte Dienstleistungen, bei den unter 30-Jährigen ergibt sich eine starke Einkommensabhängigkeit, bei den 40 bis 50-Jährigen ergibt sich ein extrem hoher Wert bei den Frauen mit einem eher niedrigen Pro-Kopf-Einkommen. V.a. die letzte Feststellung untermauert nochmals die Relevanz der (staatlichen) Unterstützung von Präventionsmaßnahmen. Bei den Männern ergibt sich folgende für alle Altersgruppen deutliche Einkommensabhängigkeit.

**Abbildung 32: Gesundheitsorientierung und Typ (Männer)**



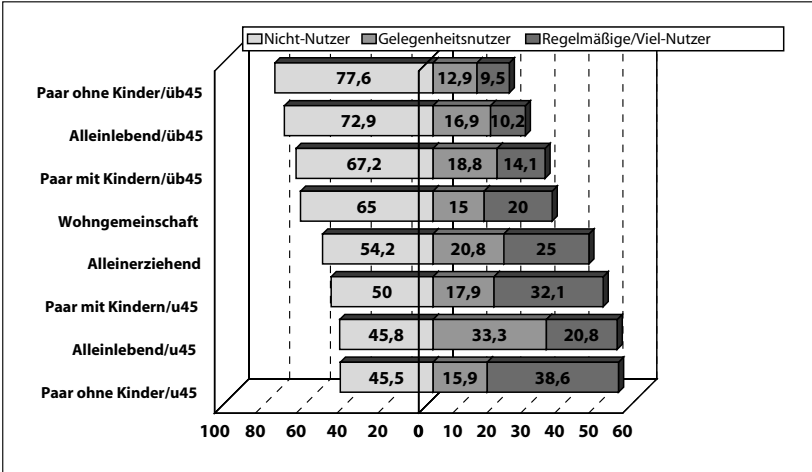
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

### **Haushaltstyp**

Bildet man einen weiteren Typ, der sich aus dem Alter der Nutzer und dem Haushaltstyp zusammensetzt, kann man erkennen, dass vor allem in Haushalten in denen Kinder leben, eine höhere Neigung zur Nutzung von Fitnessangeboten vorherrscht. Dies gilt vor allem für die Altersgruppe der über 45 Jährigen. Diese Entwicklung hängt u.a. mit einer generell höheren sozialen Aktivität dieses Haushaltstyps zusammen. Außerdem erhält man von den Kindern verstärkt Informationen, über diese Dienstleistungen.

**Abbildung 33: Nutzung Fitness-Center und Typ aus Haushaltstyp und Alter**

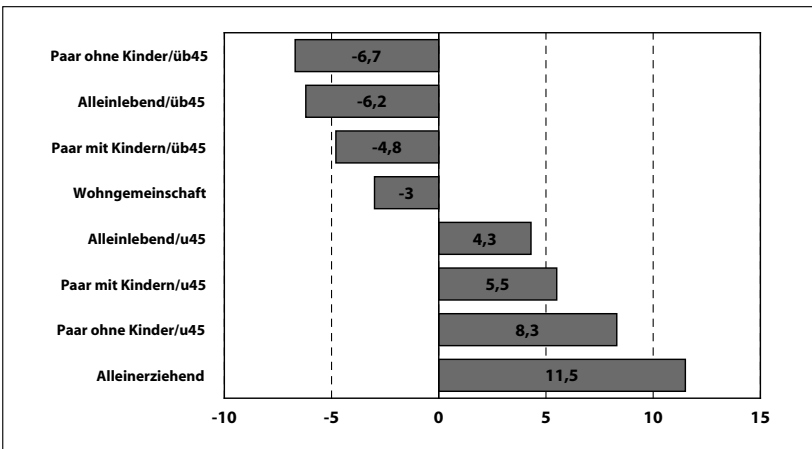


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Kreuzt man zwischen dem aufgeführten Typ und der Wellnesorientierung so manifestieren sich die eben aufgeführten Aussagen. Weiterhin zeigt sich, dass bei den unter 45-Jährigen die Paare ohne Kinder deutlich stärker wellnesorientiert sind, bei den über 45-Jährigen ist das Gegenteil zu konstatieren.

**Abbildung 34: Wellness-Orientierung und Typ aus Haushaltstyp und Alter**



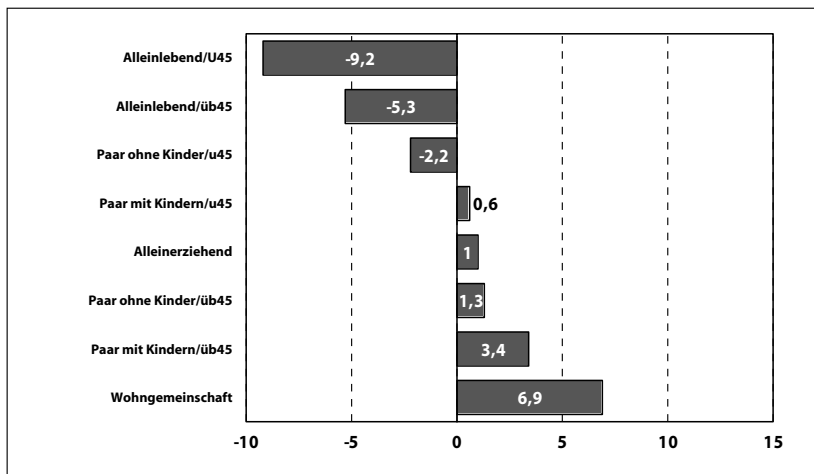
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004



Untersucht man den Zusammenhang zwischen Gesundheitsorientierung und dem angefügten Typ, so zeigt sich bei jedem vergleichbaren Haushaltstyp, dass die jeweils Älteren deutlich stärker gesundheitsorientiert sind, als das jüngere Gegenüber.

**Abbildung 35: Gesundheits-Orientierung und Typ aus Haushaltstyp und Alter**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Da die Zielgruppenanalyse im Fitnessbereich auf einer sehr breiten detaillierten Basis erfolgt, wird an dieser Stelle eine zusammenfassende Bewertung der wichtigsten Ergebnisse vorgenommen:

- Frauen sind v.a. über Wellness-Angebote erreichbar, Männer über »klassische Fitness-Dienstleistungen«, über Sauna/Dampfbad und v.a. bei höheren Einkommen Rückentraining, medizinische Massage;
- Um ältere Bevölkerungsschichten zu akquirieren/bindern sind insbes. gesundheitsorientierte Dienstleistungen relevant (bereits ab 40);
- In den einzelnen Altersklassen besteht eine deutliche Abhängigkeit der Fitnessnachfrage vom Einkommen;
- Es bestehen zahlreiche Nischen bspw. Exklusiv-Wellness-Angebote für ältere, einkommensstarke Personen;
- Relevanz der Prävention, Kooperation mit Physio/Medizin und Krankenkassen (Anreize durch Krankenkassen relevant).

Die aufgeführten Ergebnisse spiegeln eine zunehmende Polarisierung der Bevölkerung wider. So konnten bspw. Zielgruppen ermittelt werden, die an sehr exclusi-

ven Wellnessangeboten orientiert sind. Demgegenüber stehen Personen, die u.a. durch arbeitsspezifische Belastungen körperlicher Art eine sehr hohe Gesundheitsorientierung aufweisen. Hier sei an das besonders prägnante Beispiel 40 bis 50-Jähriger Frauen mit einem Pro-Kopf-Einkommen von unter 1000 Euro erinnert.

**Prävention**

Die Debatte zur deutschen Gesundheitsreform und das Benchmarking mit anderen europäischen Staaten spülten das Thema »Prävention« erneut auf die gesundheitspolitische Agenda. In der Befragung wird das Thema »Prävention« ebenfalls aufgegriffen. Versicherte werden befragt, ob sie bereit wären, bei Auflage von Boni-Programmen durch die Krankenkassen regelmäßig Sport zu treiben. Beleuchtet man hier insbesondere die Bevölkerungsgruppe der bislang sportlich »inaktiven« Bürger (ca. 30,3 %), dann zeichnet sich ab, dass 57,6 % der Nicht-Sportler bereit wären, regelmäßig Sport zu treiben, wenn damit ein durchschnittlicher Erstattungsbetrag von ca. 45 Euro/monatlich verbunden wäre. Von einer Boni-Regelung könnten Fitnessanbieter stark profitieren, wie die nachfolgende Tabelle zeigt:

**Tabelle 7: »In welcher Form würden Sie sich regelmäßig (mindestens einmal wöchentlich) sportlich betätigen, um einen Krankenkassen-Bonus zu erzielen?« (Mehrfachnennungen möglich)**

|   | Prozent der Antworten | Prozent der Fälle |
|---|-----------------------|-------------------|
| Fitness und Geräte                        | 15,1 %                | 31,9 %            |
| Fitness und Gruppengymnastik              | 19,6 %                | 41,5 %            |
| Sport im Verein                           | 21,1 %                | 44,7 %            |
| Gymnastik in physiotherapeutischer Praxis | 18,6 %                | 39,4 %            |
| Kursangebote der VHS                      | 18,6 %                | 39,4 %            |
| Andere                                    | 7,0 %                 | 14,9 %            |
| Summe in %                                | 100,0 %               | 211,7 %           |

Demzufolge würden 41,5 % der Befragten Fitness und Gruppengymnastik nutzen, 31,9 % Fitness und Geräte.

Neben der Veränderung der Anreizsysteme bedarf es einer Stärkung der Präventionslandschaft im Ruhrgebiet, allerdings auch einer höheren Transparenz, Qualität und Vernetzung des regionalen Angebotes. Neben medizinisch ausgerichteten Präventionszentren, wie etwa Osteoporose- und Krebsprävention, werden auch Sportvereine und vor allem Fitness-Studios wichtige Bausteine in der

Entwicklung eines breiten Präventionsangebotes sein (KVR 2003). Dies setzt jedoch einen stärkeren Wissenstransfer zwischen Wissenschaft (u.a. Medizin) und Wirtschaft voraus.

### ***Nachfrage der Unternehmen nach Fitness-Angeboten – Sportangebote für die Belegschaft***

In der frühen Forschungsphase wiesen qualitative Expertenbefragungen darauf hin, dass auch Unternehmen zunehmend die sportliche Betätigung ihrer Mitarbeiter unterstützen und dabei auch die Angebote von Fitnessanbietern in Anspruch nehmen. Auch die quantitativen Befragungsergebnisse ergeben, dass diese Art des »modernen Betriebssports« zunehmend nachgefragt wird. Es lässt sich konstatieren, dass ca. 15 % der befragten Unternehmen in Nordrhein-Westfalen Sportangebote für ihre Belegschaft bezuschussen. Im Ziel 2-Gebiet sind es hierbei mit 9,5 % deutlich weniger als im restlichen NRW (17,3 %). Als Hauptgründe dafür, dass Sportangebote nicht bezuschusst werden, nennen die befragten Unternehmen, dass kein Bedarf bei den Mitarbeitern besteht (dies konstatieren ca. 44 %) und dass die Kosten zu hoch seien (ca. 20 %).

Fragt man jene, die Sportangebote bezuschussen danach, was bezuschusst wird, so äußern über das gesamte Bundesland NRW hinweg ca. 55 % »Betriebssportgruppe/eigene Fitnessseinrichtung«. Immerhin 20 % unterstützen die Mitgliedschaft in Fitness-Studios.

Auch zukünftig zeichnen sich für betriebliche Unterstützungsmaßnahmen Potenziale ab. Ungefähr 27 % der befragten Unternehmen in NRW können sich die Bezuschussung von Sportangeboten für die Belegschaft vorstellen. Im Ziel 2-Gebiet sind es mit 20 % hierbei weniger als im restlichen NRW (ca. 30 %). Dabei präferieren die Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung die Kooperationen mit Vereinen (57 % der befragten Unternehmen würden mit dieser Institution kooperieren). Ungefähr 22 % würden mit Fitness Studios, die an einen Verein angegliedert sind zusammenarbeiten und 7 % mit privaten Anbietern (bspw. Fitness-Studios).

## **4.4 DAS ANGEBOT**

### ***(Struktur-) Daten zu den befragten Unternehmen***

Bevor nun Ergebnisse zu Angebotspotenzialen dargestellt werden, lohnt es sich einige (Struktur-) Daten zu den befragten Unternehmen anzufügen. 80 % der Be-

fragten, die eine Angabe darüber machten (15 der 40 Befragten äußerte sich nicht dazu, ob man verbandlich organisiert ist), sind **verbandlich organisiert**.

Nach Angaben des größten Verbandes, des DSSV (Deutscher Sportstudio Verband e.V.), liegt **der durchschnittliche Monatsbeitrag** der Mitglieder für einen 6-Monats Vertrag in weniger als 20 % der Fälle unter 50 Euro im Monat. Die meisten Unternehmen (42,1 %) verlangen einen Beitrag zwischen 50 und 59 Euro. 20 % der von uns befragten Unternehmen gaben demgegenüber einen Mitgliedsbeitrag von über 50 Euro an. 42,9 % (absolut: 15) erheben einen Mitgliedsbeitrag zwischen 30 und 39 Euro.

**Tabelle 8: In welchem Preissegment liegt der durchschnittliche Monatsbeitrag für Ihre Kunden?**

|                         | <b>Befragung NRW<br/>(in %)</b> | <b>Angaben DSSV<br/>(in %)</b> |
|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| unter 40 Euro           | 37,1                            | 3,4                            |
| zwischen 40 und 49 Euro | 42,9                            | 15,4                           |
| zwischen 50 und 59 Euro | 17,1                            | 42,1                           |
| über 60 Euro            | 2,9                             | 39,1                           |
| Gesamt                  | 100,0                           | 100,0                          |

Der Großteil der befragten Unternehmen (72,5 %) offeriert einen Mix aus verschiedenen Angeboten. Von jenen, die keinen Mix anbieten, sind die meisten auf Bodybuilding und Gerätetraining spezialisiert, bzw. betreiben ein Freizeitbad.

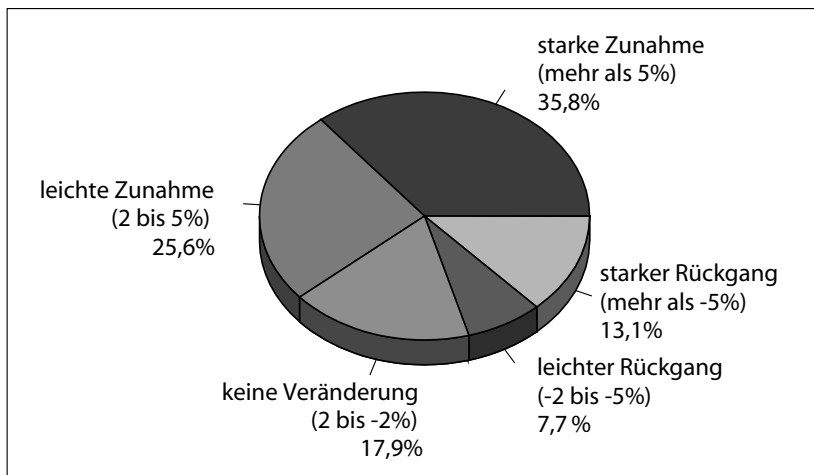
Fast alle Unternehmen offerieren demzufolge Gruppentraining, Gerätetraining, laufende Kundenbetreuung und Gastronomie.

Die **Entlohnung** im Fitnessbereich ist meist nicht tariflich geregelt. Der Deutsche Sportstudioverband (DSSV) möchte sich schrittweise als Arbeitgebervertretung der Branche positionieren. In Kooperation mit den sich etablierenden Arbeitnehmervertretungen (Deutscher Fitness-Aerobic-Verband DFAV und der Deutschen Fitnesslehrer-Vereinigung DFLV) wurden Musterarbeitsverträge und Gehaltsrichtlinien festgelegt. Unsere Anbieterbefragung im Fitnessbereich ergibt, dass sich lediglich 13,5 % der Beschäftigungsverhältnisse im Fitnessbereich an Tarifverträgen verschiedener Branchen orientieren (2,7 % Einzelhandelstarif). Auch die Etablierung eines Betriebsrates konnte bislang nur in 13,2 % der Unternehmen durchgesetzt werden.

## Umsatzentwicklung

Der Großteil der befragten Unternehmer, genauer 61,5 %, konstatiert eine **positive Umsatzentwicklung** in den letzten 5 Jahren, 20 % sprechen von einem Umsatzrückgang. Auffallend an der folgenden Tabelle ist v.a. der relativ hohe Anteil von Unternehmen (ca. 36 %), die angegeben haben, dass ihr Umsatz in den letzten 5 Jahren um mehr als 5 % angestiegen ist.

**Abbildung 36: Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens in den letzten 5 Jahren entwickelt?**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2003

## Beschäftigung und Entwicklung des Unternehmens

Ein weiteres Themenfeld der Studie untersucht die **Beschäftigung**. Wie bereits erwähnt wurde, haben sich die Beschäftigtenzahlen im Fitnessbereich in den letzten Jahren positiv entwickelt. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch die Befragten.

Die **durchschnittliche Mitarbeiterzahl** bei den befragten Fitnessunternehmen liegt im Quartal der Befragung bei ungefähr 24 Mitarbeitern. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl zwei Jahre vor der Befragung betrug 18 Mitarbeiter. Es lässt sich also ein ca. dreißigprozentiger Anstieg der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl bei den befragten Unternehmen konstatieren. Neben Vollzeit- und Teilzeitarbeitsplätzen zeichnet sich eine hohe Bedeutung der »400-Euro-Beschäftigung« ab, wie sich an der folgenden Tabelle ablesen lässt. Ein Drittel der Beschäftigten sind auf der Basis von »400-Euro-Arbeitsverhältnissen« beschäftigt.

**Tabelle 9: In welchen Beschäftigungsverhältnissen sind die Mitarbeiter tätig?**

| <b>Beschäftigungsverhältnis</b>                      | <b>Prozent</b> |
|--|----------------|
| Vollzeit, sozialversicherungspflichtig               | 24,1           |
| Teilzeit, sozialversicherungspflichtig über 400 Euro | 20,6           |
| Auf 400-Euro Basis                                   | 34,9           |
| Honorarkräfte  | 18,9           |
| Sonstige Beschäftigungsverhältnisse                  | 1,5            |
| Summe  | 100,0          |

Betrachtet man die Beschäftigungsverhältnisse, lässt sich demzufolge feststellen, dass die Fitnessbranche eine »ungeregelte« Branche geblieben ist. Im Durchschnitt beschäftigen die Unternehmen zusammengenommen mehr Honorarkräfte und 400-Euro-Beschäftigte als sozialversicherungspflichtig Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte. Beschäftigungsperspektiven zeichnen sich auch zukünftig vor allem für »ungeregelte« Beschäftigungsverhältnisse ab (vgl. hierzu Beyer/Brandel/Esch et al. 2003: 46f.)

Bezogen auf die **Tätigkeitsbereiche** fällt auf, dass die Beschäftigung im Service und Reinigungsbereich gleichauf mit den eigentlichen Trainertätigkeiten dominieren. Immerhin ein Drittel der Unternehmen haben Beschäftigte im Bereich Ernährungsberatung, während sich Felder wie Physiotherapie und Massagen noch nicht durchgesetzt haben.

**Tabelle 10: In welchen Tätigkeitsbereichen sind die Mitarbeiter in Ihrem Betrieb beschäftigt? (Mehrfachnennungen möglich)**

|  | <b>Prozent der Antworten</b> | <b>Prozent der Fälle</b> |
|--|------------------------------|--------------------------|
| Reinigung                                | 18,2 %                       | 87,5 %                   |
| Service (Gastronomie/Kinderbetreuung)    | 17,7 %                       | 85,0 %                   |
| Fitness-/Gerätetrainer(in)               | 16,1 %                       | 77,5 %                   |
| Gruppentrainer(in) (z. B. Aerobic, Step) | 15,6 %                       | 75,0 %                   |
| Verwaltung                               | 11,5 %                       | 55,0 %                   |
| Ernährungsberatung                       | 6,8 %                        | 32,5 %                   |
| Physiotherapie                           | 4,2 %                        | 20,0 %                   |
| Massage                                  | 2,6 %                        | 12,5 %                   |
| Squash-/Tennislehrer(in)                 | 3,1 %                        | 15,0 %                   |
| Schwimmlehrer(in)/Bademeister(in)        | 2,1 %                        | 10,0 %                   |
| Andere                                   | 2,1 %                        | 10,0 %                   |
| Summe                                    | 100,0 %                      | 480,0 %                  |

Zwar sprechen ca. zwei Drittel der Unternehmen davon, dass **Hemmnisse** vorhanden sind, die einer Ausweitung des Betriebs entgegenstehen, wobei dies v.a. finanzielle bzw. absatzbedingte Hemmnisse betrifft (ca. 78,3 % jener, die Hemmnisse sehen, äußern dies).

Bezogen auf die **zukunftsnahe Entwicklung** konstatieren die meisten Unternehmen (über zwei Drittel) jedoch, dass sie den Betrieb ausweiten werden.

Die Fitnessunternehmen stellen in diesem Zusammenhang die Weichen für weitere Personaleinstellungen. Über die Hälfte der Fitness-Studios (55 %) planen für das kommende Jahr Einstellungen und zwar v.a. in den Tätigkeitsbereichen Fitness-/Gerätetraining (66,7 % der Befragten; 28,6 % der getätigten Antworten), Gruppentraining (52,4 %, bzw. 22,4 %), Service (52,4 % und 22,4 %).

**Tabelle 11: In welchem Bereich wollen Sie Mitarbeiter einstellen?  
(Mehrfachnennungen möglich)**

|  | <b>Prozent der Antworten</b> | <b>Prozent der Fälle</b> |
|--|------------------------------|--------------------------|
| Fitness-/ Gerätetrainer/in             | 28,6                         | 66,7                     |
| Gruppentrainer/in (z.B. Aerobic/ Step) | 22,4                         | 52,4                     |
| Service (Gastronomie, Kinderbetreuung) | 22,4                         | 52,4                     |
| Verwaltung                             | 8,2                          | 19,0                     |
| Physiotherapie                         | 8,2                          | 19,0                     |
| Reinigung                              | 4,1                          | 9,5                      |
| Andere                                 | 4,1                          | 9,5                      |
| Ernährungsberater/in                   | 2,0                          | 4,8                      |
| Summe                                  | 100,0                        | 233,3                    |

Im Folgenden wird die **Entwicklung bestimmter Dienstleistungsangebote** in den letzten 5 Jahren aus der Sicht der Befragten untersucht. Es zeigt sich, dass im Laufe der Zeit Zunahmen v.a. in den Bereichen Medizinische Massage (Zunahme 66,7 %),

**Tabelle 12: Entwicklung aufgeführter Dienstleistungsangebote**

|   | <b>Zu-<br/>nahme</b> | <b>Rück-<br/>gang</b> | <b>keine Ver-<br/>änderung</b> | <b>Ge-<br/>samt</b> |
|---|----------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------------|
| laufende Betreuung der Kunden (z.B. Fitness-Check)                | 66,7                 | 3,0                   | 30,3                           | 100                 |
| Medizinische Massage  | 66,7                 | 13,3                  | 20,0                           | 100                 |
| Gruppentraining (Aerobic, Yoga)                                   | 64,7                 | 17,6                  | 17,6                           | 100                 |
| Ernährungsberatung  | 55,2                 | 10,3                  | 34,5                           | 100                 |
| Kinderbetreuung   | 50,0                 | 15,4                  | 34,6                           | 100                 |
| Physiotherapeutische Behandlung                                   | 50,0                 | 7,1                   | 42,9                           | 100                 |
| Entwicklung des Dienstleistungs-<br>angebotes Ärztliche Betreuung | 42,9                 | 0,0                   | 57,1                           | 100                 |
| Gastronomie   | 37,1                 | 22,9                  | 40,0                           | 100                 |
| Organisation von Festen   | 34,4                 | 31,3                  | 34,4                           | 100                 |
| Sauna   | 33,3                 | 3,0                   | 63,6                           | 100                 |
| Schwimmbad  | 33,3                 | 33,3                  | 33,3                           | 100                 |
| Ballsportangebote<br>(Badminton, Tennis etc.)                     | 6,3                  | 87,5                  | 6,3                            | 100                 |



laufende Kundenbetreuung (Zunahme 66,7 %), Gruppentraining (64,7 %), Ernährungsberatung (55,2 %), Kinderbetreuung (50 %) und physiotherapeutische Betreuung (50 %) zu beobachten sind.

Grundsätzlich betätigen sich Fitnessunternehmen im Bereich der Primärprävention (z. B. Ernährungsberatung, Gesundheitschecks). Das bedeutet, dass gesundheitserhaltende Maßnahmen für gesunde Sporttreibende angeboten werden. Eine Verknüpfung von präventiven und kurativen Angeboten wird von einigen Gesprächspartnern abgelehnt, da Imagebeeinträchtigungen gefürchtet werden. Während die Betreiberin einer Anlage, die ein breites Präventionsprogramm anbietet, eine Zusammenarbeit mit medizinischem Personal begrüßt, wird dies von Betreibern einer großen Anlage abgelehnt: »Die Kunden wollen nicht, dass das ganze Personal in weißen Kitteln rumläuft. Die Anlage soll nicht den Eindruck eines Krankenhauses erwecken, in dem man vom Arzt behandelt wird. Training soll schließlich Gesundheit und Fitness verkörpern und dann ist es nicht sinnvoll wenn hier nur Ärzte und Kranke rumlaufen«.

Bezüglich der Leistungen, die in Fitnessstudios zukünftig angeboten werden sollen, waren sich jedoch alle Befragten einig, dass in Zukunft gesundheitsbezogene Angebote eine entscheidende Rolle spielen werden.

82,5 % der Befragten äußern, dass sich der **Kundenkreis** in den letzten 5 Jahren **verändert** hat.

Auf die Frage, wie sich das **Angebot** in den letzten Jahren **verändert** hat, sprechen ca. 60 % der Befragten von einer kundenspezifischen Ausdifferenzierung und 37 % von einer Spezialisierung.

Ungefähr 38 % der Befragten äußern, dass mit der Veränderung des Dienstleistungsangebots eine Ausweitung des Personals einher ging, 46 % konstatieren in diesem Zusammenhang keine Veränderung.

Für die **nahe Zukunft** sehen die Unternehmer zwar eine **positive Entwicklung** voraus. So glaubt auch keiner der Befragten, dass der Fitness- und Sportmarkt schrumpfen wird. Ungefähr 63 % vertreten die Ansicht, der Markt wird sich ausweiten, ca. 37 % prognostizieren eine Stagnation.

Blickt man **weiter in die Zukunft**, so ergibt sich jedoch eine weitgehend pessimistische Perspektive der Anbieter. Fragt man nach der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl im Jahr 2010, so ergibt sich ein Mittelwert von ca. 17 Mitarbeitern, d.h. gegenüber dem momentanen Durchschnittswert von ca. 24 Mitarbeitern wird eine deutliche Reduktion der Mitarbeiterzahl erwartet.

Auf die Frage unter welchen Rahmenbedingungen das spezifische Unternehmen neue Arbeitsplätze schaffen könnte, fällt der Großteil der Antworten auf die Kategorien Nachfrage- /kundenspezifische und gesetzliche Rahmenbedingungen.

**Tabelle 13: Unter welchen Rahmenbedingungen würden Sie neue Arbeitsplätze schaffen? (Mehrfachnennungen möglich)**

|                              | <b>Prozent der Antworten</b> | <b>Prozent der Fälle</b> |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Nachfrage-/kundenspezifische | 60,0 %                       | 77,4                     |
| Gesetzliche                  | 32,5 %                       | 41,9                     |
| Personelle                   | 7,5 %                        | 9,7                      |
| Summe                        | 100,0 %                      | 129,0                    |

72,5 % der Befragten konstatieren, dass etwas gegen die Neueinstellung von Bewerber spricht. Von diesen äußern zwar ca. 72 %, dass dies an den hohen Personalkosten liegt. Es werden jedoch auch Qualifikationslücken der Bewerber hervorgehoben. Es werden sowohl »fehlende fachliche Qualifikationen« (27,6 % der Befragten) als auch »unzureichende soziale Kompetenz« (34,5 % der Befragten) als Einstellungshindernisse angeführt. Besonders schwierig gestaltet sich die Rekrutierung von Personal für den Bereich »Fitness- und Gymnastiklehrer« sowie für Verwaltungspersonal.

### **Erfolgsfaktoren und Qualifikation**

Die Relevanz der sozialen Kompetenz zeigt sich auch in den Antworten auf die Frage, nach den wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Dienstleistungsmarkt allgemein. Hier äußern viele – neben Qualität und Umfang des Angebotes –, dass kompetentes/freundliches Personal und Service/Betreuung als wichtige Erfolgsfaktoren anzusehen sind.

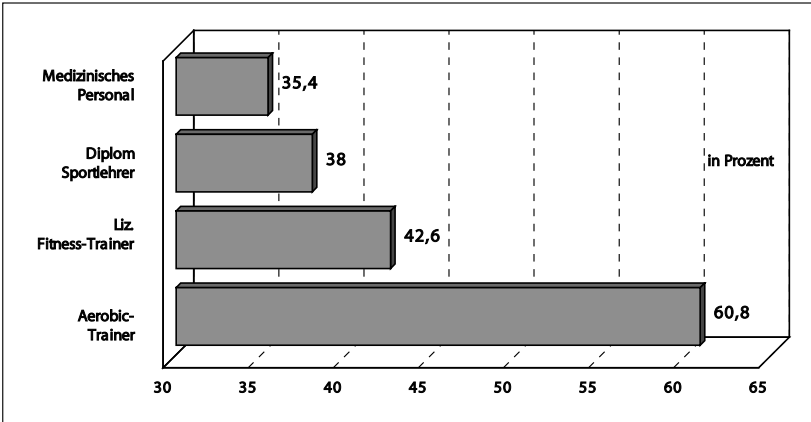
**Tabelle 14: Erfolgsfaktoren (Mehrfachnennungen möglich)**

|                                   | <b>Prozent der Antworten</b> | <b>Prozent der Fälle</b> |
|-----------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Kompetentes/freundliches Personal | 15,1                         | 48,6                     |
| Angebot (Qualität/Umfang)         | 15,1                         | 48,6                     |
| Sonstiges                         | 14,3                         | 45,9                     |
| Service/Betreuung                 | 13,4                         | 43,2                     |
| Atmosphäre/Ausstattung der Räume  | 9,2                          | 29,7                     |
| Preis-Leistungsverhältnis         | 6,7                          | 21,6                     |
| höheres Gesundheitsbewusstsein    | 6,7                          | 21,6                     |
| Kundenorientierung/-zufriedenheit | 6,7                          | 21,6                     |
| Sauberkeit/Hygiene                | 5,0                          | 16,2                     |
| Geändertes Freizeitverhalten      | 5,0                          | 16,2                     |
| Marketing/Werbung                 | 2,5                          | 8,1                      |
| Summe                             | 100,0                        | 321,6                    |

Demzufolge ist die Präsenz von freundlichem, serviceorientiertem und qualifiziertem Personal ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Im Fitnessbereich wird hierbei eine Fülle von **Qualifizierungsmöglichkeiten** angeboten. Aus Gesprächen mit Verbandsvertretern geht hervor, dass neben den Ausbildungsabschlüssen des Deutschen Bodybuilding- und Kraftsportverband (BSA) und den Offerten des Deutschen Sportstudio Verbandes (DSSV) auch die Deutsche Fitnesslehrer Vereinigung (DFLV) und die Internationale Fitness und Aerobic Akademie (IFAA) Ausbildungen für zukünftige Trainingsleiter und Fitnesslehrer entwickelt haben. Der DSSV bietet eigene Qualifikationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter von Fitnessunternehmen an und versucht seine Stellung am Weiterbildungsmarkt auszubauen. Absprachen des DSSV mit den beiden »Arbeitnehmerverbänden« DFAV und DFLV über die Aufteilung des »Qualifizierungskuchens« finden statt und es erfolgt eine gegenseitige Anerkennung der jeweiligen Qualifizierungsmaßnahmen.

**Abbildung 37: Personalqualifikation in Fitness-Studios**



Quelle: DSSV, Auszug aus den Eckdaten 2002, eigene Darstellung

© InWIS GmbH 2003

Die akademische Ausbildung für den Fachbereich Sport bereitet die Studierenden schwerpunktmäßig auf den Sportunterricht in verschiedenen Schultypen vor. Die Hochschulen bieten Sportstudierenden jedoch zunehmend zwei- bis viersemestrige Zusatz- und Aufbaustudiengänge im Gesundheitsbereich an. Die Krankenkassen, die Präventionskurse in Zusammenarbeit mit Fitnessunternehmen durchführen, bestehen in der Regel darauf, dass die Kurse von Dipl. Sportlehrern durchgeführt werden. Dies ist ein Grund, warum Dipl. Sportlehrern zunehmend Kurse in Fitnessstudios durchführen.

Neben den bestehenden, von verschiedenen Anbietern durchgeführten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Lehrpersonal in Fitnessunternehmen haben sich in jüngster Zeit zwei neue Ausbildungsmöglichkeiten etabliert.

- Im Jahr 2001 wurde der neue **Ausbildungsberuf »Sport- und Fitnesskaufmann/-frau«** eingeführt. Die Anbieter erwarten von diesem Beruf eine Doppelqualifikation der Auszubildenden in den Bereichen »Sportbetrieb« und »Verwaltung«. Mittlerweile bestehen ca. 1.100 Ausbildungsverhältnisse in Deutschland.
- Das Berufsbild des **Diplom-Fitnessökonom** soll Führungskräfte im Fitness- und Gesundheitsmarkt ausbilden. Die Ausbildung erfordert Fachhochschul- bzw. Hochschulreife und einen Ausbildungsvertrag mit einem Unternehmen der Freizeitbranche. Die Theorieeinheiten werden per Fernstudium durch die Private Berufsakademie für Fitness und Freizeit in Saarbrücken vermittelt.

Vorab geführte Leitfadeninterviews beleuchten unterschiedliche Facetten des Themas **Qualifikation**. In zwei inhabergeführten Fitnessstudios, in denen überwiegend Teilzeitkräfte und freiberuflich tätige Mitarbeiter arbeiten, qualifiziert sich das Personal durch einen Trainerschein und/oder ein abgeschlossenes oder laufendes Sportstudium. Verbandsvertreter und Betreiber von Fitnessketten plädieren für eine einheitliche Regelung in Form eines allgemein anerkannten Gütesiegels, das durch eine Prüfung erlangt werden soll und speziell für den Fitnessbereich qualifizieren soll: «Eine Ausbildung zum Sportlehrer reicht nicht mehr aus, die Qualifikation muss spezifischer auf den Fitnessbereich zielen».

Die Entwicklung eines Gütesiegels wird vom DSSV derzeit in Kooperation mit der AOK entwickelt. Die Sicherung der Qualität soll sich hier insbesondere auf die Qualifikation der Beschäftigten und auf die Programmmzusammensetzung innerhalb der Studios beziehen.

Bei der quantitativen Befragung äußerten nur 14 % der Befragten, dass es bzgl. der Qualifikationsanforderungen zu keiner Veränderung im Laufe der Zeit gekommen ist.

70 % der Befragten konstatieren, dass **mehr Kenntnisse** gefordert werden, über 40 % konstatieren, dass **mehr informelle** Qualifikationen gefordert werden.

Nur von ca. 11 % der befragten Unternehmen wird keine laufende Weiterqualifizierung der Beschäftigten erwartet. Folgende lernfördernden Arbeitsbedingungen werden von den Fitnessunternehmen für das Personal angeboten.

**Table 15: Welche der folgenden lernfördernden Arbeitsbedingungen werden in ihrem Unternehmen angeboten? (Mehrfachnennungen möglich)**

|  | Prozent der Antworten | Prozent der Fragen |
|--|-----------------------|--------------------|
| Regelmäßige Seminarbesuche               | 26,5 %                | 68,4 %             |
| Kontinuierliche Organisationsentwicklung | 13,3 %                | 34,2 %             |
| Gruppenarbeit                            | 8,2 %                 | 21,1 %             |
| Regelmäßige Mitarbeitergespräche         | 36,7 %                | 94,7 %             |
| Qualitätszirkel                          | 7,1 %                 | 18,4 %             |
| Gesundheitsfördernde Maßnahmen           | 8,2 %                 | 21,1 %             |
| Summe                                    | 100 %                 | 257,9 %            |

## **Innovationsquellen und Kooperation**

Als wichtigste **Innovationsquellen** werden von den befragten Fitnessunternehmen Seminare und Fachmessen (67 %) und Unternehmenskooperationen (51 %) sowie Personalentwicklung (39 %) benannt. Als weniger wichtige Innovationsquelle werden die Leistungen von Unternehmensberatungen (11 %) eingeschätzt. Insbesondere Messen (z. B. die Fibo in Essen) scheinen für kleinere Unternehmen eine Leitfunktion einzunehmen. »Die Einführung neuer Angebote ist oftmals mit sehr hohem finanziellem Aufwand verbunden. Manchmal sind dann auch Sportarten wieder sehr schnell out und man sitzt auf teuren Geräten. Deshalb ist es wichtig, dass man erst mal auf Messen schaut, wie sich die Sportart entwickelt, oder man schaut ob das Angebot in den USA erfolgreich war.« so ein Studiobetreiber. Generell wird die Entwicklung des Fitnessmarktes in den USA genau beobachtet, da dieser Markt für Deutschland einen Vorbildcharakter einnimmt.

Um **neue Nutzungspotenziale** zu erschließen streben die Fitnessunternehmen zunehmend **Unternehmenskooperationen** an. In der quantitativen Anbieterbefragung kristallisiert sich heraus, dass viele Fitnessunternehmen mit Krankenkassen (64,7 %), Firmenkunden (61,8 %) und Schulen (76,5 %) zusammenarbeiten und spezielle Angebote für das jeweilige Klientel entwickeln.

**Tabelle 16: »Bestehen bereits Kooperationen mit den folgenden Partnern?«  
(Mehrfachnennungen möglich)**

|                               | <b>Prozent der Antworten</b> | <b>Prozent der Fälle</b> |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Kooperation mit Krankenkassen | 28,2 %                       | 64,7 %                   |
| Kooperation mit Firmenkunden  | 26,9 %                       | 61,8 %                   |
| Kooperation mit Schulen       | 33,3 %                       | 76,5 %                   |
| Sonstige Kooperationen        | 11,5 %                       | 26,5 %                   |
| Summe                         | 100 %                        | 229,4 %                  |

Das spezifische Angebot erstreckt sich dabei sowohl für die Kooperationspartner »Krankenkassen« als auch für die »Firmenkunden« vor allem auf die Handlungsfelder »Rückenschule« und »Ausdauertraining«. 90,5 % der Befragten, welche mit Krankenkassen kooperieren, bieten im Rahmen dieser Kooperation Kurse für Rückenschule an, immerhin noch 47,6 % ein Ausdauertraining. Bei den Firmenkunden ergeben sich Prozentsätze von 71,4 % (Rückentraining) bzw. 47,6 % (Ausdauertraining). Die Angebote für die Schulen richten sich eher auf den Bereich Unterricht aus

(64,0 % der Anbieter, welche mit Schulen kooperieren, bieten Kurse im Handlungsfeld Unterricht an).

Personell können diese Kooperationsangebote bislang überwiegend mit bereits vorhandenem Personal betreut werden. Auf die Frage »Können sie die erforderlichen Qualifikationen für diese Kurse aus dem eigenen Personalpool abdecken?« ergibt sich in Bezug auf Krankenkassenangebote ein Wert von 87 % Ja-Antworten, für die Angebote für Firmenkunden 86,4 % und für die Schulangebote gar 91,7 %. Insbesondere die Krankenkassen fordern für die Durchführung von Kursen bestimmte Personalqualifikationen ein. Sollen die Kurse nach §20 des Präventionsgesetzes förderungswürdig sein, dann müssen die Unterrichtseinheiten von Dipl. Sportlehrerinnen und -lehrern durchgeführt werden und zusätzlich Ernährungsberaterinnen und -berater beschäftigt werden. Die Anbieterbefragung ergibt, dass bei zusätzlichem Personalbedarf im Zusammenhang mit diesen Kooperationskursen vorrangig zeitlich flexible Teilzeit- bzw. Honorarkräfte eingestellt werden und nur in sehr geringem Umfang auf Vollzeitkräfte zurückgegriffen wird.

Bezüglich der Umsatzsteigerungen, die in diesem Kooperationsbereich erzielt werden, handelt es sich in den untersuchten Fällen überwiegend um ein »Zubrot«, das bis zu 10 % des Jahresumsatzes ausmacht. Nur in einzelnen Fällen ergeben sich aus den Kooperation Umsatzsteigerungen von über 11 %.

**Tabelle 17: »Was ergibt sich aus dieser Kooperation für Ihren Umsatz?«**

|                                   | <b>Kranken-<br/>kassen</b> | <b>Firmen</b> | <b>Schulen</b> |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------|----------------|
| Umsatzsteigerung bis zu 5 % p.a.  | 82,4 %                     | 60,0 %        | 77,8 %         |
| Umsatzsteigerung v. 6 - 10 % p.a. | 17,6 %                     | 35,0 %        | 16,7 %         |
| Umsatzsteigerung v. 11- 20 % p.a. | -----                      | 5,0 %         | -----          |
| Umsatzsteigerung höher 50 % p.a.  | -----                      | -----         | 5,6 %          |
| Summe                             | 100 %                      | 100 %         | 100 %          |

Die ergänzend geführten Leitfadenterviews zu diesem Themenfeld ergeben, dass die aufgezeigten Firmenkooperationen eher als »Nischen« von Einzelanbietern bedient werden. Während ein Betreiber einer Fitnesskette und auch Verbandsvertreter kein großes Interesse an der Zusammenarbeit mit Krankenkassen zeigten: »Die Teilnehmer können nicht als Neukunden gewonnen werden, die machen ihre Kurse und sind dann wieder weg«, sehen gerade kleinere Fitnessanbieter in den angeführten Kooperationsformen die Chance für eine positive Zukunftsentwicklung:

»Wir sind froh, dass wir jetzt die Zusammenarbeit mit den Krankenkassen haben, um den Nachfragerückgang auszugleichen.«

#### 4.5 BESCHÄFTIGUNGSPROGNOSEN

Um Szenarien zu Beschäftigungspotenzialen berechnen zu können, wurde u.a. auf folgende, bereits dargestellte Daten zurückgegriffen: (Prozentuale) Entwicklung der Beschäftigten in Sportverbänden, -vereinen, Solarien und Massagesalons in den Jahren 1999 bis 2002, Entwicklung des Umsatzes in der Fitness-Branche in den Jahren 1999 bis 2002, Wirtschaftswachstum, sowie auf die Ergebnisse der Nachfragepotenzialanalyse. Dabei wurden unterschiedliche Szenarien für das allgemeine Wirtschaftswachstum zugrunde gelegt.

Es wurden folgende Szenarien (für das Ziel 2-Gebiet) berechnet:<sup>14</sup>

- **WW 2 %:** Hier wird dargestellt, wie sich die Beschäftigtenzahlen entwickeln werden wenn man bis zum Jahr 2015 von einem jährlichen Wirtschaftswachstum von 2 % ausgeht.
- **Potenzialaktivierung:** Hier wird auf die Ergebnisse der Nachfragepotenzialanalyse zurückgegriffen. Jene, die regelmäßig bzw. häufig ein Fitness-Center besuchen und jene die mindestens drei der angegebenen Dienstleistungen bereits genutzt haben und weiter Interesse daran haben, werden als momentanes Potenzial eingestuft. Jene, die ein bis zwei Dienstleistungen genutzt haben und weiter daran Interesse haben, werden als künftiges Potenzial eingestuft. Würde man letztere Nutzer akquirieren, so könnte sich der Umsatz unter den unterstellten Annahmen mehr als verdoppeln. Unter Berücksichtigung des Zusammenhangs zwischen Entwicklung der Beschäftigtenzahlen und Umsatz wird jetzt untersucht, welchen Einfluss die angenommene Umsatzzunahme auf die Beschäftigtenzahlen zur Folge hätte.
- **Trend:** Hier wird dargestellt, wie sich die Beschäftigtenzahlen entwickeln werden, wenn man die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen zwischen 1999 und 2002 bis zum Jahr 2015 fortschreibt.
- **WW 0 %:** Hier wird dargestellt, wie sich die Beschäftigtenzahlen entwickeln werden, wenn man bis zum Jahr 2015 von einem jährlichen Wirtschaftswachstum von 0 % ausgeht.

14 Bei allen Szenarien wurde die Regressionsanalyse angewandt.



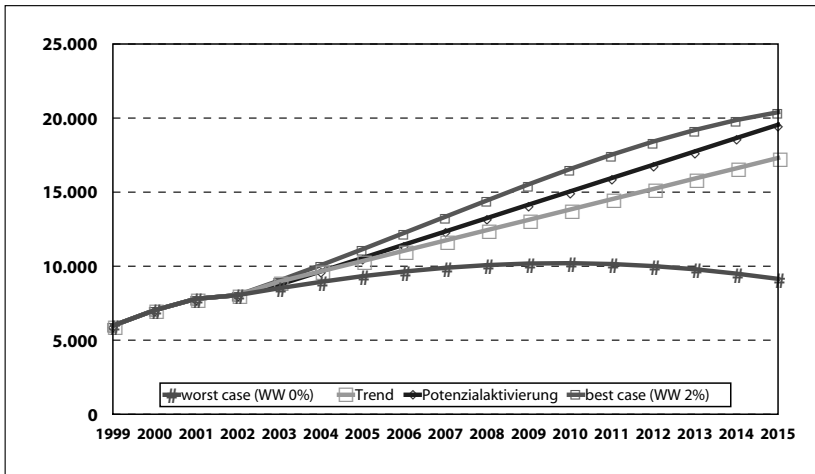
Ausgehend von den Zusammenhängen vergangener Jahre würde die Beschäftigtenzahl bei einem Wirtschaftswachstum von 0 % im Ziel 2-Gebiet leicht steigen, nämlich von ca. von ca. 8.046 auf ca. 9.000 Beschäftigte (**worst case**). Für NRW würde dies einen Anstieg von ca. 25.000 auf knapp 29.000 Beschäftigte implizieren. Würde sich die Entwicklung in der BRD ähnlich vollziehen wie in NRW, so würde die Zahl der Beschäftigten bei diesem Szenario von ca. 98.000 auf ca. 111.000 zunehmen.

Schreibt man die bisherige Entwicklung, die sich in der Zeitspanne 1999 – 2002 abzeichnete weiter, dann würde sich die Beschäftigtenzahl auf ca. 17.000 erhöhen (**Trend**). In NRW würde die Beschäftigtenzahl auf knapp 55.000 ansteigen, in der BRD würde die Zahl – bei vergleichbarer Entwicklung wie in NRW – auf ca. 210.000 steigen.

Bei einem Wirtschaftswachstum von 2 % würde die Beschäftigtenzahl im Ziel 2-Gebiet gar auf über 20.000 steigen (**best case**), in NRW auf ca. 64.000, in der BRD auf knapp 250.000.

Das Szenario **Potenzialaktivierung** gibt bereits an dieser Stelle Informationen über die Realitätsnähe dargestellter Szenarien. Könnten die potenziellen Nutzer akquiriert werden und sich damit der Umsatz bis zum Jahr 2015 ungefähr verdoppeln, würde die Beschäftigtenzahl im Ziel 2-Gebiet auf ca. 19.000 steigen.

**Abbildung 38: Szenarien Beschäftigungspotenziale Fitness für das Ziel 2-Gebiet (absolut)**

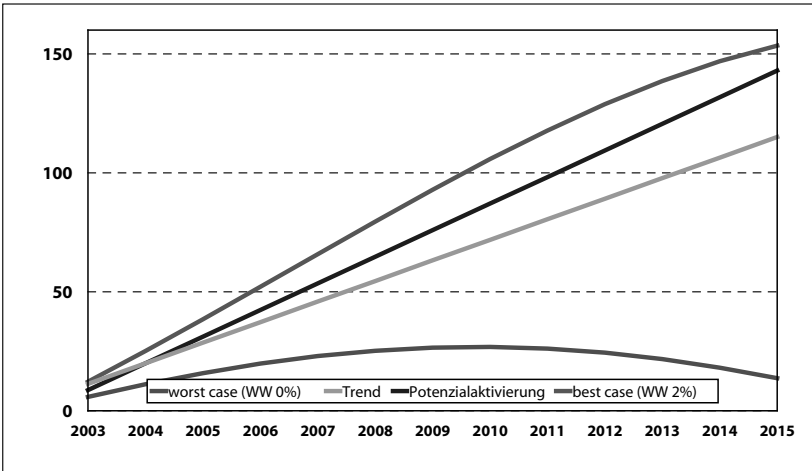


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Transparenter wird das Bild, wenn man die prozentuale Veränderung der Beschäftigtenzahlen ab dem Jahr 2003 betrachtet.

**Abbildung 39: Szenarien Beschäftigungspotenziale Fitness für das Ziel 2-Gebiet (prozentuale Veränderung)**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

#### 4.6 ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Unsere Analyse hat zum einen gezeigt, dass besonders hohe Potenziale in wellness- und gesundheitsorientierten Fitnessdienstleistungen stecken. Als besonders zukunftsträchtig gelten hierbei die Bereiche Medizinische Massage, Rückentraining, Wohlfühlmassage und auch Wellness. Zum anderen konnte konstatiert werden, dass Medizinische Massage und das Rückentraining v.a. von den 40 bis 70-Jährigen, die Wohlfühlmassage v.a. von der Bevölkerungsgruppe zwischen 50 und 60 Jahren nachgefragt wird. Kombiniert man demografische Entwicklung, Trends (bspw. Wellness-Trend) und die Fragestellung in welchen Dienstleistungsangeboten für den Fitness-Bereich v.a. künftige Potenziale liegen, so ist den Anbietern anzuraten, die vier aufgeführten Dienstleistungen in ihr Angebot zu integrieren. Hier ist jedoch nochmals darauf hinzuweisen, dass von den befragten Anbietern bislang wenige Studios Physiotherapeuten bzw. Masseure beschäftigen und weiterhin kaum jemand beabsichtigt, für das kommende Jahr Einstellungen in diesen Bereichen vorzunehmen.

Als eher unrealistisch ist das Szenario worst case einzuschätzen. Damit es zu einer Annäherung an den best case kommt, müsste sich die Zahl der Fitnessnutzer zumindest verdoppeln bzw. müssten die Nutzer deutlich mehr Geld für die spezifischen Dienstleistungen ausgeben. Gegen die deutliche Erhöhung der Nutzerzah-

len spricht **momentan** die demografische Entwicklung. So wird das Durchschnittsalter von derzeit ca. 41 Jahren rapide ansteigen, im Jahr 2010 bereits einen Wert von über 43 Jahren erreichen und im Jahr 2050 über 48 Jahre betragen.<sup>15</sup> Zwar sind immer mehr ältere Menschen sozial aktiv und betreiben auch verstärkt Sport, doch besteht **momentan** ein negativer Zusammenhang zwischen sportlicher Aktivität v.a. in Fitness-Studios und dem Alter. Je eher es den Fitnessanbietern gelingt diesem negativen Zusammenhang entgegenzuwirken, indem man verstärkt Ältere als Fitness-Nutzer akquiriert, desto eher ist auch eine Annäherung an das Szenario best case möglich. Dies gilt auch deswegen, da die ältere Generation über im Durchschnitt höhere monetäre Grundlagen verfügt. Dieses Ziel zu erreichen, setzt jedoch neben einem kulturellen Wandel bspw. auch einen Wandel in der Angebotsstruktur der Fitness-Anbieter (siehe weiter unten) voraus.

Gegen das Szenario worst case spricht Folgendes: Erstens rechnen die Befragten – die eher pessimistisch argumentieren – selbst weiterhin damit, dass die Branche eher expandiert als stagniert. Zweitens ist die sportliche Betätigung ein ungebrochener Trend. Drittens kann die Stärkung präventiver Angebotsstrukturen als wichtiger künftiger Erfolgsfaktor angesehen werden, wobei im Ruhrgebiet gute Voraussetzungen gegeben sind, diesen Bereich des Gesundheitswesens zu etablieren. Viertens hat zwar die Arbeitslosigkeit in den letzten Monaten zugenommen. Jedoch zeigt der deutsche Fitness-Markt von 1991 zumindest bis zum Jahr 2001 ein andauerndes Wachstum auch in Jahren steigender Arbeitslosenzahlen.<sup>16</sup> Fünftens stellt die Politik eine Senkung der Lohnnebenkosten in Aussicht, was dem zum Befragungszeitpunkt verbreiteten Pessimismus entgegenwirken wird.<sup>17</sup>

Als realistisch ist aus unserer Perspektive eine Entwicklung zwischen »Trend« und »Best case«, also ungefähr die »Potenzialaktivierung«, einzustufen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass sich die Fitness-Studios verstärkt an das ältere Klientel anpassen müssen, da der größte Zuwachs an sporttreibenden Personen, u.a. aus demografischen Gründen, zukünftig für die höheren Altersklassen erwartet wird.<sup>18</sup>

15 Vgl. u.a. Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft, 2001, Köln.

16 Es ist darauf hinzuweisen, dass sich in Jahren steigender Arbeitslosigkeit (1994-1997) das Mitgliederwachstum reduzierte (vgl. Deloitte&Touche 2002: S. 14).

17 Personalkosten machen ca. 27 % der Kosten eines Fitness-Studios aus; Raumkosten: 24 %; Kapitaldienst: 12 %; Werbekosten: 6 % (vgl. DSSV 2002).

18 Nach Born/Langer wird die Anzahl der Personen zwischen 55 und 69 Jahren, die mindestens einmal wöchentlich Sport betreiben bis zum Jahr 2005 auf rd. 4,1 Mio. Personen zunehmen, während 1995 nur etwa 2,8 Mio. Sporttreibende in dieser Altersklasse verzeichnet werden konnten (vgl. Born/Langer 2001).

Da im Fitness-Bereich sehr viele Frauen tätig sind, werden Frauen die primären Nutznießer eines weiteren Beschäftigtenzuwachses in der Fitness-Branche sein. Für Migranten sind die Beschäftigungspotenziale, die sich hinter einer weiteren Ausweitung des Fitness-Bereichs verbergen, u.a. von den Sprachkenntnissen abhängig. V.a. bei jungen Migranten scheinen die diesbezüglichen Voraussetzungen (demnach) positiv zu sein. Junge Arbeitslose haben positive Aussichten im Fitness-Bereich zu arbeiten, ausgenommen sind besonders Benachteiligte mit mangelnden sozial-kommunikativen Kompetenzen. Langzeitarbeitslose könnten über die technische Sparte des Fitnessbereichs wieder an den ersten Arbeitsmarkt herangeführt werden.

Als wichtige Strategie um auf die Nachfrage zu reagieren, sollte zum einen die Diversifizierung der Angebote in Richtung der aufgeführten Bereiche Gesundheits- und Wellnesorientierung sein, wobei davon auszugehen ist, dass insbesondere Fitnessketten den »langen finanziellen Atem« haben, differenzierte Dienstleistungsangebote in bestehende Anlagen einzugliedern, wodurch auch eine stärkere Marktkonzentration als realistisch einzustufen ist.<sup>19</sup> Dies liegt u.a. daran, dass diese Dienstleistungen als besonders personal- und damit kostenintensiv einzustufen sind. Demzufolge müssen bei der Kalkulation der Angebote überdurchschnittliche Preise verlangt werden. Bei den gesundheitsorientierten Dienstleistungen könnte dem durch verstärkte monetäre Unterstützungen, bzw. Anreize bei der Prävention durch die Krankenkassen entgegengewirkt werden.

Die Einzelanbieter werden ihr Glück künftig eher in den Nischen suchen müssen, um sich erfolgreich im Markt behaupten zu können. Hierbei können (potenzielle) Anbieter auf die Ergebnisse unserer sehr differenzierten Zielgruppenanalyse zurückgreifen.

Gerade bezogen auf vorhandene Nischen wäre es fördernd, wenn sich eine Kultur der Selbständigkeit ausbreitet und Hürden beim Gang in die Selbständigkeit weiter verringert werden.

19 Die Diversifizierung der Angebote würde auch mit der von Opaschowski (1995: 125) konstatierten Entwicklung einhergehen. Er schlussfolgerte, dass insbesondere solche Freizeitbeschäftigungen rückläufig sind, die länger als zwei Stunden in Anspruch nehmen und spricht in diesem Zusammenhang von »Freizeitthopping«. Die Angebotsseite begegnet diesem Bedürfnis mit der Bündelung von Freizeitleistungen. Dies bezieht sich sowohl auf die Bündelung von Dienstleistungen (z. B. »All-Inklusive-Pakete im Tourismus«) als auch auf die räumliche Agglomeration von Freizeitangeboten (Skihalle mit Kletterwand und Gastronomie; Wellnesslandschaften mit Sport- Schwimm- und Massagemöglichkeiten; Urban Entertainment Center mit Einkaufs- und Unterhaltungsoptionen). Eine Angebotsstruktur, die eine große Auswahl von Dienstleistungen »unter einem Dach« vereint, erlaubt es den Verbrauchern innerhalb einer Zeitbegrenzung mehrere Freizeitangebote wahrzunehmen.

Diese Diversifizierung des Angebots impliziert jedoch zum anderen auch die Notwendigkeit eines Qualitätsanstiegs und macht neue qualifikatorische Anforderungen sichtbar.

Die gestiegenen Anforderungen an ein gesundheitserhaltendes Trainingsprogramm in verschiedenen Altersstufen wird von den Anbietern in Zukunft neben einem fachgerechten Einsatz von Trainingsgeräten (Freizeitprodukte) vor allem qualifizierte Trainer erfordern, die die Kunden sowohl individuell als auch nach ärztlichen Vorgaben beraten und betreuen können. Das bedeutet, dass sich im Fitnessbereich einerseits ein steigender Bedarf an Fachkräften ergeben wird (Sportlehrer; Physiotherapeuten), wobei hier sowohl formelle als auch informelle Qualifikationen gefordert sind. An dieser Stelle sei daran erinnert, dass die Befragten den Relevanzgewinn sozialer Kompetenz (u.a. auch Service-Orientierung) als wichtigen Erfolgsfaktor hervorgehoben haben. Die Qualifizierung betrifft also zusammenfassend die Stärkung sozial-kommunikativer Kompetenzen, angefangen bei dem allgemeinbildenden Schulsystem, Stärkung innovativer und Entstehung neuer Berufsbilder und die Standardisierung und Zertifizierung von Qualifizierungsangeboten. Ein derartiger »Qualifikationsschub« sollte einhergehen mit einer Sensibilisierung der Arbeitsmarktpolitik (u.a. stärkere Anerkennung fitnessorientierter Berufe) und würde auch eine bessere Entlohnung (zertifizierter) Fitness-Berufe voraussetzen. Hier sei an die Ergebnisse der Analyse des Angebots erinnert, nach der ca. 75 % der Beschäftigten nicht Vollzeit arbeiten. Setzen sich die innovativen wellness- und gesundheitsorientierten Dienstleistungen durch, würde dies auf jeden Fall eine Ausweitung der Vollzeitbeschäftigung bedeuten. Es ist davon auszugehen, dass die Professionalisierung insgesamt auch die Möglichkeit der Partizipation für Arbeitnehmer erhöhen würde.

Da sich Fitness-Center in den Öffnungszeiten stark an der Nachfrage orientieren müssen, setzt dies auch flexible innovative Arbeitszeitregelungen und innovative Arbeitszeitmodelle (z. B. Arbeitszeitkonten) voraus.

## **4.7 EXKURSE**

### **4.7.1 Intensivanalyse Physiotherapie**

Die Berufsgruppe der Physiotherapeuten ist in den vergangenen Jahren durch die Einsparungen im Gesundheitswesen verstärkt unter Druck geraten. Diese Entwicklung ist der Ausgangspunkt für unsere Annahme, dass diese Berufsgruppe ihr Kas-

senangebot nach und nach für Privatzahler öffnen und entsprechend bewerben wird.

Im Folgenden sollen zunächst einige quantitative Auswertungen der Unternehmensbefragung (n = 42) vorgestellt werden, die aus den Angaben der schriftlich befragten Physiotherapeuten ermittelt werden konnten. Im Anschluss daran, wird der »Fall« eines physiotherapeutischen »Unternehmens« vorgestellt, das sich als innovatives Firmenbeispiel heranziehen lässt und einen Einblick gibt, welche – bislang meist unerkannten – Nischen sich für den Bereich der Physiotherapie öffnen lassen.

Insgesamt kann von einer positiven Umsatzentwicklung im Bereich der Physiotherapie ausgegangen werden. 55 % der Anbieter geben an, dass sich der Umsatz ihrer Praxis in den letzten fünf Jahren positiv entwickelt hat und eine Umsatzsteigerung von mehr als 2 % erfolgte. Die Mitarbeiterentwicklung wird für die nächsten Jahre positiv eingeschätzt, 60 % der befragten Unternehmen planen Einstellungen. Dabei sollen ca. 22 % der neuen Mitarbeiter vollzeitbeschäftigt und ca. 10 % der neuen Mitarbeiter teilzeitbeschäftigt eingestellt werden. Der Rest verteilt sich auf andere (verschiedene geringfügig entlohnte) Beschäftigungsverhältnisse.

Es kann beobachtet werden, dass primärpräventive Angebote neben den kurativen Maßnahmen einen festen Platz im Angebot der Physiotherapeuten »erobert« haben. Über 80 % der Praxen bieten bereits primärpräventive Maßnahmen für Privatzahler an. Und ca. 70 % der befragten Anbieter geben an, dass sie durchaus ein Parallelangebot aus primärpräventiven und kurativen Maßnahmen in ihren Praxisräumen durchführen können.

**Tabelle 18: Welche primärpräventiven Maßnahmen werden in ihrer Praxis angeboten? (Mehrfachnennungen möglich)**

| Angebote             | Prozent der Fälle |
|----------------------|-------------------|
| Rückenschule         | 71,9              |
| Massagen             | 50,0              |
| Gymnastik            | 37,5              |
| Entspannungstraining | 25,0              |
| Akupunktur           | 21,9              |
| Ausdauertraining     | 18,8              |

Insbesondere das Angebot der Rückenschule bzw. der Gymnastik wird von der Mehrheit der Praxen für Privatzahler angeboten. Die Variante der »Paketangebote«, also

einer Kombination verschiedener Gesundheits- bzw. Wellnessdienstleistungen, wird entgegen dem allgemeinen Dienstleistungstrend in den physiotherapeutischen Praxen weniger angeboten (14,8 % der Fälle), es erfolgt überwiegend eine Spezialisierung auf spezifische Behandlungsarten.

**Tabelle 19: Für welche Angebote können Sie sich eine wachsende Nachfrage vorstellen? (Mehrfachnennungen möglich)**

| <b>Angebote</b>                                      | <b>Prozent der Fälle</b> |
|--|--------------------------|
| Zusammenarbeit mit medizinischem Personal            | 60,5                     |
| Angebote für Senioren                                | 52,6                     |
| Angebote zur Rehabilitation nach Operation           | 44,7                     |
| Angebote für Kinder und Jugendliche                  | 36,8                     |
| Angebote für bestimmte medizinische Krankheitsbilder | 36,8                     |

Ein Ausbau der Zusammenarbeit wird von den Physiotherapeuten vor allem mit medizinischem Personal geplant. Beim Ausbau der Angebote erfolgt eine starke Betonung auf »Angebote für Senioren« sowie auf »Rehabilitationsangebote nach Operationen«. Ein Expertengespräch, das mit dem Geschäftsführer eines Krankenhauses in Herne geführt wurde, unterfüttert die »Marktchance« dieser physiotherapeutischen Orientierung. Die Einführung der »Fallpauschalen« für bestimmte Operationen kann dazu führen, dass für Patienten ambulante Nachbehandlungen nach der Entlassung aus den Krankenhäusern erforderlich werden, da die physiotherapeutischen Maßnahmen im Krankenhaus, durch die vielfach verkürzte Aufenthaltsdauer der Patienten, nicht bis zum Abschluss geführt werden können und ambulante Anschlussbehandlungen notwendig werden. Dies gilt in besonderem Maße für ältere Patienten, die häufig einen längeren Genesungsprozess durchlaufen.

Weitere Angebotsdifferenzierungen, die für Physiotherapeuten zukünftig interessant werden können, sollen hier am Beispiel der Firma Physioport, Essen geschildert werden. Entwickelt hat sich das Unternehmen aus einer physiotherapeutischen Praxis heraus, die immer noch eine tragende Säule des Unternehmens darstellt. Im Laufe der Zeit wurden die Angebote für Privatzahler ausgebaut. Das gilt insbesondere für Unternehmen, für die höchst zeitflexibel das Angebot zu den Kunden kommt. Das bedeutet, die Firma Physioport besucht die Firmen zu festgelegten Zeiten und behandelt und aktiviert die Mitarbeiter mit physiotherapeutischen Angeboten (z. B. Massage, Gymnastik, Rückenschule, Seminare zu Ernährung und Streßbewältigung) am Arbeitsplatz oder auf dem Werksgelände.

Ein weitere Angebotssäule von Physioport bezieht sich auf das physiotherapeutische Ergänzungsangebot in Fitnesscentern. Das Unternehmen betätigt sich an einzelnen Filialen einer deutschlandweit agierenden Fitnesskette als Subunternehmen in den Räumen des Fitnessunternehmens. Die physiotherapeutischen Angebote werden zur ergänzenden Betreuung von Fitness-Kunden bereitgehalten. Durch sogenannte Eingangchecks und die dauerhafte Betreuung der Fitness-Kunden werden Trainingserfolge durch die Firma Physioport auch messbar gemacht. Neben der Fitnessbetreuung können sowohl ärztlich verordnete medizinische Massagen als auch Wohlfühlmassagen angeboten werden. Die Angebote des Fitnesscenters werden durch physiotherapeutische Angebote ergänzt (z. B. durch Rückenschule). Neben der Kooperation mit Fitness-Centern werden auch Kooperationsverträge mit Hotels abgeschlossen in denen zu bestimmten Zeiten die Dienstleistungen von Physioport abrufbar sind und so das Dienstleistungsangebot der Hotels erweitert wird.

Das Unternehmen Physioport ist mit weiteren Physiotherapiepraxen über die Region hinaus vernetzt, so dass Aufträge auch überregional wahrgenommen werden können und auch umfangreiche Aufträge mit Hilfe von Kooperationspartnern über die Ruhrgebietsgrenzen hinaus »abgearbeitet« werden können. Beschäftigt werden neben Physiotherapeuten auch medizinische Masseur, Ergotherapeuten, Diplom-Sportlehrer. Das beschäftigungspolitische Ziel der Firma ist es, so viel Personal wie möglich in dauerhaften sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen anzustellen, um eine gleichbleibende Qualität der Arbeit zu gewährleisten.

An diesem Unternehmensbeispiel kann gezeigt werden, dass eine Überschreitung bislang festgelegter Wirkungskreise sowohl für weitere Anbieter aber insbesondere für die Nutzer fruchtbar gemacht werden können. Dies gilt nicht nur für private Kunden, sondern insbesondere vor dem Hintergrund, dass z. B. Unternehmen in NRW und im Ziel 2-Gebiet zunehmend bereit sind, für »Betriebssport« Mittel aufzuwenden, wie unsere Auswertungen ergeben.

Eine weitere Entwicklung auf dem Fitnessmarkt stellt die Ausgründung von Fitnessunternehmen in Sportvereinen dar. In Nordrhein-Westfalen haben derzeit ca. 30 Vereine eigene Fitnessunternehmen zur Ergänzung ihres Sportangebotes eröffnet. Deutschlandweit sind nach Auskünften des Sportbundes ca. 70 vereinseigene Fitnessunternehmen in Betrieb. Quantitativ spielen die Vereinsausgründungen keine dominante Rolle, interessant ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass die Angebote dieser Fitnessunternehmen zwei Nischen mit Entwicklungspotenzial abdecken könnten: Zum einen den Seniorensport zum anderen gesundheitsorientierte Angebote.



#### **4.7.2 Intensivanalyse: Fitnessunternehmen im Sportverein – Angebotsnischen werden besetzt**

Eine Alternative zu den Fitnessketten und Einzelunternehmen auf dem freien Markt stellen die Fitnessunternehmen dar, die von Sportvereinen gegründet werden. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden Leitfadengespräche in zehn Sportvereinen in Nordrhein-Westfalen durchgeführt, die ein Fitnessunternehmen in ihr Sportangebot integriert bzw. angegliedert haben.

Das Mitgliederpotenzial liegt vereinsabhängig zwischen 1500 und 7300 Mitgliedern und das Angebot deckt insgesamt ein breites Spektrum an unterschiedlichen Sportarten ab: Jeder Verein verfügt über mindestens zehn Abteilungen die neben den klassischen (Ball)sportarten auch »Ur«-Sportarten aus den Anfängen der Turn- und Sportbewegung (wie z. B. Faustball oder Rhönrad) anbieten. Die Fitnessanlagen, die von den Vereinen gegründet wurden, sind fast alle relativ neu, nur zwei wurden bereits Mitte der 80er Jahre eröffnet, die anderen acht Anlagen sind alle in den 90er Jahren entstanden. Zur Gründung des Sportstudios kam es in acht Fällen durch die Initiative des Vereinsvorstands, zwei Anlagen haben sich aus der Fitness- und Gymnastikabteilung des jeweiligen Vereins gegründet. Neben dem kommerziellen Interesse geben die Befragten an, mit dem Sportstudio ihr Angebot gerade in Richtung Prävention, Gesundheitsförderung und Rehabilitation erweitern zu wollen.

Die Anlagen können in allen befragten Vereinen sowohl von Vereinsmitgliedern als auch von externen Interessierten genutzt werden. Mit dem jeweiligen Monatsbeitrag zahlen die Kunden gleichzeitig den Mitgliedsbeitrag für den Verein. Die Nutzer der Fitnessanlage können also in allen Vereinen die weiteren Angebote des Sportvereins in Anspruch nehmen. Dieses Angebot wird sehr unterschiedlich angenommen: Sieben Vereine geben an, dass die meisten Kunden des Sportstudios die Angebote des Vereins kaum nutzen, in drei Vereinen werden die weiteren Angebote des Sportvereins positiv angenommen.

Die Beiträge für die Fitnessstudios liegen unter den Beiträgen der sonstigen kommerziellen Fitnessstudios, die im Durchschnitt einen Monatsbeitrag zwischen 50 und 59 Euro verlangen (siehe oben). In vier der untersuchten Vereins-Fitnessstudios liegt der Monatsbeitrag unter 30 Euro, in den anderen sechs Anlagen werden Beiträge zwischen 30 und 49 Euro erhoben. Gefragt nach der Umsatzentwicklung der letzten fünf Jahre, geben sieben Vereine eine Umsatzsteigerung an, in zwei Anlagen blieb der Umsatz unverändert und eine Anlage verzeichnet einen leichten Umsatzrückgang.

Umfragen des Landessportbundes NRW haben ergeben, dass bezüglich der Beschäftigungsverhältnisse die ehrenamtliche Tätigkeit in Sportvereinen dominiert: In zwei Drittel aller Sportvereine in Nordrhein-Westfalen sind ausschließlich ehrenamtliche Mitarbeiter tätig (vgl. Beyer et al. 2003: 44). Diese Situation ist nicht auf die Sportvereine mit angegliederten Fitnessstudios zu übertragen. Insgesamt sind in den 10 befragten Sportstudios 136 Mitarbeiter beschäftigt, davon sind lediglich 19 Mitarbeiter (14,0 %) ehrenamtlich tätig. Hierbei ist anzumerken, dass sich diese 19 Mitarbeiter auf drei Vereine verteilen, sieben Vereine beschäftigen keine ehrenamtlichen Mitarbeiter. Auch die Prognosen der Befragten lassen erkennen, dass das Ehrenamt im Bereich der Sportstudios in Vereinen auch in Zukunft keine große Rolle mehr spielen wird: Keiner der Befragten beabsichtigt innerhalb der nächsten zwei Jahre ehrenamtliche Mitarbeiter »einzustellen«, und die Hälfte der Befragten prognostiziert, dass die Zahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter weiter abnehmen wird und eher neue bezahlte Beschäftigungsverhältnisse entstehen werden.

Insgesamt überwiegen auch in den Vereinsanlagen die geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse: 19 Teilzeitkräfte (14,0 %), 43 »400 Euro-Verträge« (31,6 %) und 34 Honorarkräfte (25,0 %). 19 Beschäftigte (15,4 %) sind als hauptberufliche Mitarbeiter angestellt. Mit der Neuregelung vom 01.04.2003 bezüglich der 400 Euro-Beschäftigungsverhältnisse sind bei vier Vereinen die bestehenden Beschäftigungsverhältnisse aufgestockt worden, bei einem der vier Vereine sind auch neue Beschäftigungsverhältnisse entstanden.

Gefragt nach der zukünftigen Personalentwicklung planen sieben Sportstudios innerhalb der nächsten zwei Jahre neue Arbeitskräfte einzustellen. Hierbei sollen allerdings nur in zwei Studios Vollzeitstellen entstehen, der Schwerpunkt liegt weiterhin im Bereich der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse. Neue Stellen sollen hauptsächlich im Bereich der Fitnesskurse, in der Studioleitung und in der Gastronomie entstehen.

Hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen ergibt sich folgendes Bild: Von den Fitness- und Gymnastiklehrern wird in den meisten Fällen ein Fachhochschul- oder Universitätsabschluss (die Erfahrungen aus den Experteninterview haben allerdings gezeigt, dass viele Beschäftigte noch im Studium sind) mit zusätzlicher Übungsleiterausbildung gefordert, nur zwei Verantwortliche halten eine Übungsleiterausbildung für ausreichend. Von allen Beschäftigten im Fitnessbereich wird ein hohes Maß an Flexibilität, Teamfähigkeit, Eigenverantwortung und Kundenorientierung erwartet, außerdem gehören medizinische Grundkenntnisse zur Einstellungsvoraussetzung; betriebswirtschaftliche Kenntnisse werden nur von einem Befragten für notwendig gehalten. Diese zählen eher zu den Grundvoraussetzungen des Verwal-

tungspersonals. Im Bereich des Services (Gastronomie, Empfang etc.) werden keine besonderen formellen Qualifikationen erwartet, hier sind eher informelle Qualifikationen wie Servicementalität, Kundenorientierung und Flexibilität gefragt. Alle Befragten sind der Meinung, dass die Qualifikationsanforderungen im Laufe der Zeit deutlich gestiegen sind. Es wird erwartet, dass die Mitarbeiter im Fitnessbereich regelmäßig an externen und internen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.

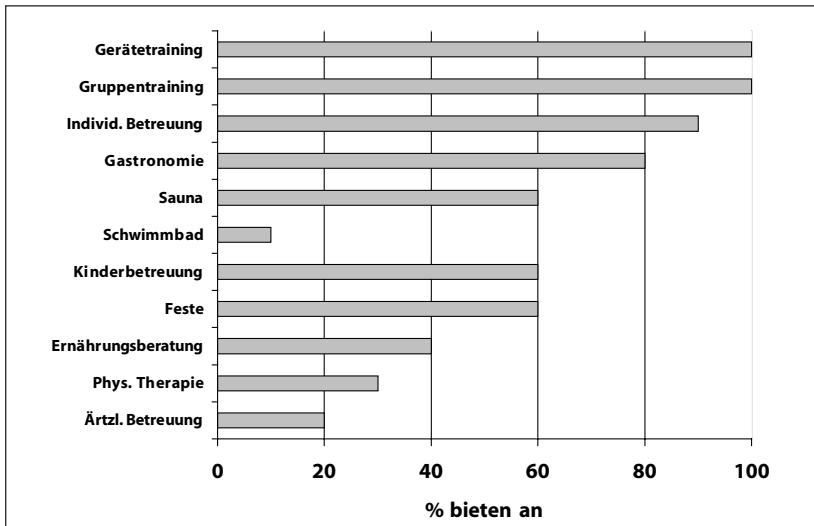
Bei der Beurteilung des Qualifizierungsmarktes in der Fitnessszene zeichnet sich ein einheitliches Bild ab: Alle Befragten geben an, dass es einer Neuordnung der Qualifizierungsstruktur bedarf. Als Hauptgrund wird genannt, dass es keine einheitliche Qualifizierung gibt und die Qualität der Ausbildungsgänge nicht miteinander vergleichbar ist.

**Zwischenfazit:** Den Leistungsumfang und die Qualitätsstandards von Fitnessstudios in Sportvereinen beschreibt eine Studie von Deloitte & Touche wie folgt: »Obwohl es keine vergleichbaren Daten für Deutschland gibt, scheint es jedoch, dass von Vereinen betriebene Fitnessanlagen dem Leistungsumfang und den Qualitätsstandards von kommerziellen Studios in Deutschland nicht entsprechen.« (Deloitte & Touche 2002: 24)

Diese Aussage kann durch die Ergebnisse der Befragung nicht bestätigt werden, vielmehr hat sich gezeigt, dass es Fitnessanlagen in Sportvereinen gibt, die hinsichtlich ihres Leistungsangebotes durchaus konkurrenzfähig mit den kommerziellen Anbietern sind, andere allerdings in ihrem Leistungsspektrum noch ausbaufähig sind.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Leistungsangebote der untersuchten Fitnessanlagen:

**Abbildung 40: Angebotene Dienstleistungen in den vereinsintegrierten Fitnessstudios**



Quelle: Eigene Darstellung

Es ist zu erkennen, dass die Standardangebote Geräte- und Gruppentraining in allen untersuchten Anlagen angeboten werden. Auch eine individuelle Betreuung und ein gastronomischer Bereich sind in den meisten Anlagen vorhanden. Defizite zeigen sich aber in den Wellnessdienstleistungen (Sauna, Schwimmbad, Massagen) und in den Angebotsbereichen, die zur Prävention und Rehabilitation (Physiotherapie, ärztliche Betreuung, Ernährungsberatung) gehören. Auch der Bereich der Kinderbetreuung, der in den kommerziellen Anlagen mittlerweile zum Standardangebot zählt, wird nicht in allen Anlagen angeboten.

Nach Angaben der Befragten haben sich jedoch besonders die Bereiche der gesundheitsbezogenen Angebote und des Seniorensports zunehmend entwickelt, was die Betreiber der Anlagen auch dazu veranlasst, diese Angebote zukünftig weiter auszubauen. Obwohl sich alle Betreiber in der Lage sehen, schon jetzt sowohl präventive als auch kurative Maßnahmen durchzuführen, sind in neun der Anlagen auch unabhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung bauliche und angebotsbezogene Veränderungen geplant. Zusätzlich sehen die Vereine große Chancen in der Kooperation mit Krankenkassen, Betrieben und Schu-

len, so dass eine Ausweitung bzw. ein Ausbau der Zusammenarbeit angestrebt wird.

Bei der Prognose der zukünftigen Entwicklung des gesamten Fitnessmarktes sind die Befragten geteilter Meinung: Fünf der Befragten gehen davon aus, dass sich der Markt in Zukunft weiter ausweiten wird, fünf prognostizieren eine Stagnation des Fitnessmarktes. Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der Einschätzung der weiteren Entwicklung von Fitnessanlagen in Sportstudios ab. Während die Hälfte der Befragten annimmt, dass in Zukunft weitere Vereine Fitnessstudios integrieren werden, nehmen fünf Befragte an, dass auch weiterhin nur einige wenige Vereine eine eigene Fitnessanlage betreiben werden. Als Grund hierfür ist nach Ansicht der Befragten hauptsächlich die weniger professionelle, da ehrenamtliche Vereinsführung zu sehen, die nur in wenigen Fällen über das Fachwissen und die Zeitrressourcen verfügt, um solche Zukunftsprojekte für einen Verein zu realisieren.

Bei der Prognose der Entwicklung der Beschäftigtenzahl im eigenen Studio wurden die Befragten nach dem Einfluss der gesetzlichen Rahmenbedingungen und den beschäftigungs- und tarifrechtlichen Bestimmungen gefragt. Bleiben diese unverändert, gehen fünf Betreiber davon aus, dass sich die Anzahl der Beschäftigten erhöhen wird, während zwei Verantwortliche glauben, dass die Beschäftigtenanzahl unverändert bleibt. Niemand geht von einem Rückgang der Beschäftigtenzahl aus. Bei veränderten Rahmenbedingungen ergibt sich folgendes Bild: In sechs Anlagen wird sich nach Einschätzung der Betreiber die Anzahl der Beschäftigten erhöhen, nur ein Studio wird voraussichtlich keine weiteren Beschäftigten einstellen.

Insgesamt kann man die Entwicklung der vereinsintegrierten Fitnessanlagen folgendermaßen bewerten: Zwischen dem traditionellen Vereinssport, der »bewährte« Sportarten zu festgelegten Zeiten und ohne großen Erlebnischarakter anbietet und dem kommerziellen Sportangebot von Fitnessunternehmen kann sich durch die Koppelung von »Verein & Kommerz« ein Nischenanbieter auf den Fitnessmarkt schieben, dem es gelingen kann die »offenen Angebotsflanken« der »Mitspieler« abzudecken. In vereinsintegrierten Studios können bestimmte Nachfragegruppen wie z. B. ältere Senioren gezielter beworben werden, da Senioren traditionell eher Vereinsmitglieder sind, Vereinsangeboten deshalb eher positiv gegenüberstehen und in diesem Zusammenhang eher die Aussicht auf regelmäßige soziale Kontakte mit der eigenen Altersgruppe haben. Die Integration von physiotherapeutischen und weiteren primärpräventiven Angeboten kann für verschiedene Altersgruppen schrittweise eingeführt werden. So verfügen Vereine beispielsweise durch das meist flächendeckende Angebot des Kinderturnens auch Zugang zu den Familien im Einzugsbereich des Vereins und können daher leichter ergänzende

kostenpflichtige ergotherapeutische und physiotherapeutische Maßnahmen in das Studioprogramm aufnehmen und bewerben. Insgesamt kann diese Angebotsvariante als »ausbaufähig« betrachtet werden.

### ***Regionalisierung und Globalisierung***

Die Trends in der Fitnessbranche werden im Wesentlichen vom amerikanischen Markt auf den europäischen Markt – häufig leicht verändert – adaptiert. Auch die Unternehmensform des Franchising wird von deutschen Fitnessbetreibern, die bislang hauptsächlich als Einzelunternehmen auftraten, zunehmend übernommen. Aus dieser Entwicklung heraus etablieren sich auch Unternehmensberatungen für Fitnesscenter, wie z. B. die Firma Injoy in Dorsten.

Gegenüber dem deutschen Fitnessmarkt weist die amerikanische Fitnessszene einige Unterschiede auf, so dass beide nicht unmittelbar zu vergleichen sind. So ist etwa der traditionelle Vereinssport in Deutschland ausgeprägter als in den USA, die Auslastungszeiten der Anlagen sind verschieden (in den USA gibt es eher einen Rund-um-die-Uhr-Betrieb, während in Deutschland die Hauptauslastungszeit zwischen 17.00 und 20.00 Uhr liegt). Die sogenannten »Non-Profit-Organisations« spielen in den USA mit 38 % der Gesamtmitglieder eine deutlich größere Rolle als in Deutschland. Mit steuerlichen Vorteilen von bis zu 35 % gegenüber den kommerziellen Anbietern bilden sie für diese eine ernstzunehmende Konkurrenz:

Trotz der Unterschiede der beiden Märkte lohnt sich ein Blick auf die zukünftige Entwicklung des amerikanischen Marktes, denn in den Expertengesprächen hat sich gezeigt, dass für die Angebotsentwicklung in Deutschland der Markt in den USA eine Vorreiterrolle spielt. Die folgende Tabelle fasst die zukünftigen Trends zusammen, die für den amerikanischen Fitnessmarkt prognostiziert werden:

**Tabelle 20: Fitness Trends ab 2003 in den USA**

| <b>»What will the trends in fitness be in coming years?«</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Die Zahl der Personal-Trainer wird deutlich zunehmen, wobei auch das Online-Training zunehmend an Bedeutung gewinnt;</li><li>● eine Kombination aus Cardio- und Krafttraining wird sich zu einem neuen Trend entwickeln;</li><li>● in der Gruppe der »Über 50-Jährigen« wird ein deutlicher Mitgliederzuwachs zu verzeichnen sein;</li><li>● Familientraining wird deutlich zunehmen, wobei Kindertraining eine wichtige Rolle spielen wird;</li><li>● Prävention tritt auch unter gesundheitspolitischen Gesichtspunkten in den Vordergrund;</li><li>● die Gruppe der Personen, die parallel zu Hause und in einem Fitnesscenter trainieren, wird steigen;</li><li>● Fitnesstraining wird sich als Ausgleichssportart etablieren;</li><li>● Non-Profit-Organisations bleiben eine harte Konkurrenz für die privaten Anbieter;</li><li>● Entspannungsprogramme werden in der Nachfrage steigen;</li><li>● generell wird der gesundheitliche Faktor beim Fitnesstraining an Bedeutung gewinnen.</li></ul> |

Quelle: IFIS-SPOT 2002 und 2003

Es ist zu erkennen, dass sich einige Trends aus den USA auch in Deutschland bereits etabliert haben. Hierunter fallen etwa die zunehmende Bedeutung der älteren Generation, das wachsende Gesundheitsbewusstsein, das Prävention und gesundheitsfördernde Angebote wachsen lässt sowie die steigende Nachfrage nach Wellness- und Entspannungsangeboten.

Andere Trends etwa wie die Entwicklung der Personal-Trainer oder des Familienangebotes spielen in Deutschland noch keine entscheidende Rolle. Zwar gehört eine Kinderbetreuung mittlerweile zum Grundprogramm einer Fitnessanlage, Kinder und Jugendliche aber als potenzielle Kunden zu betrachten gehört in Deutschland eher zur Ausnahme und kann als eine Nischenstrategie für kleine private Anlagen gesehen werden. Weiter ist zu beobachten, dass sich in USA und Kanada immer mehr sogenannte »Hospital Fitness Center« entwickeln. Gab es zum Ende des Jahres 2002 etwa 550 solcher Anlage, ist die Zahl der Anlagen im Jahr 2004 auf 800 gestiegen. Mit einer Mischung aus traditioneller Medizin, Fitness und Wellnessangeboten sehen sich die »Hospital Fitness Center« eher als gesundheitsbezogene Dienstleister und setzen bezüglich ihres Kundenklientels andere Maßstäbe, als herkömmliche Fitnessanlagen. Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass im Fitnessbereich der deutsche Markt eher als Importeur von Dienstleistungsideen auf-

tritt. Wie die Berechnungen zeigen, lösen diese Dienstleistungen bei der »Übertragung« auf die ortsfesten Märkte der deutschen Fitnessunternehmen Beschäftigungspotenziale aus.



## 5. INNOVATIVE HANDELS- DIENSTLEISTUNGEN (B2C)

---

*André Schubert*

Die zunehmende Verbreitung moderner Informations- und Telekommunikationstechnologien hat auch im Handelsbereich zu neuen, innovativen Angeboten und Dienstleistungen geführt. Die wohl augenfälligste Neuerung stellt dabei die Etablierung des elektronischen Handels bzw. des E(lectronic)-Commerce dar.

Im Grunde genommen weist E-Commerce sehr viele Ähnlichkeiten mit dem klassischen Handelssegment des Versandhandels auf: Waren und/oder Dienstleistungen werden in elektronischen Katalogen auf Internetseiten, den Online-Shops, präsentiert, welche die Kunden dann einfach per Mausklick auswählen und kaufen können. So wird ein zeit- und vor allem raum-unabhängiger Warenzugriff ermöglicht.

Während der Boomphase der New Economy Ende der neunziger Jahre waren die in den Bereich E-Commerce gesetzten Erwartungen (zu) hoch. Beflügelt wurden sie zudem noch durch die exorbitanten –allerdings von sehr niedrigem Niveau ausgehenden– Zuwachsraten in diesem Bereich. So wurde in einigen Studien prognostiziert, dass der E-Commerce-Anteil am gesamten deutschen Einzelhandel bis zum Jahr 2015 auf über 50 % ansteigen könnte (z.B. Lublow 2001). Der Börsencrash und das damit einhergehende Scheitern vieler E-Commerce-Start-ups haben nicht nur zu einer Marktberreinigung, sondern auch zu einer Relativierung und Versachlichung in der Fachdiskussion geführt (Jessen et al. 2003: 11ff.): So wird zum einen mittlerweile der Bereich des E-Commerce in Deutschland von alteingesessenen Unternehmen mit Versandhandelserfahrung dominiert, zum anderen wird E-Commerce auch nicht mehr als Konkurrenz zum klassischen Filialhandel eingestuft, sondern eher als sinnvolle und innovative Ergänzung der bereits bestehenden Vertriebskanäle betrachtet (»Multichannel-Strategie«).

### 5.1 DEFINITORISCHE ABGRENZUNG DES DIENSTLEISTUNGS- FELDES INNOVATIVE HANDELSDIENSTLEISTUNGEN (B2C)

E-Commerce ist der am weitesten verbreitete Oberbegriff für den elektronischen Handel. Unter E-Commerce versteht man den Verkauf von Waren und/oder Dienstleistungen über elektronische Medien, wie z.B. das Internet. Da E-Commerce bislang noch fast

ausschließlich über das Internet abgewickelt wird, hat sich im alltagssprachlichen Verständnis dafür auch der Begriff des Online-Handels durchgesetzt.<sup>20</sup> Daher werden die beiden Begriffe bei den weiteren Ausführungen synonym verwendet.

E-Commerce ist dabei jedoch keinesfalls mit dem in diesem Zusammenhang ebenfalls häufig verwendeten Begriff des E-Business gleichzusetzen, wie die folgenden Definitionen verdeutlichen:

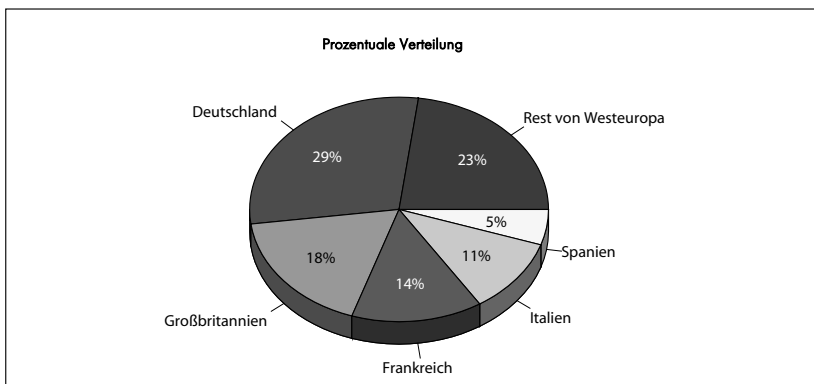
**E-Business:** »Die Anbahnung und Abwicklung von geschäftlichen Prozessen auf elektronischem Wege. Der Begriff E-Business beschreibt dabei nicht nur die Prozesse, die über das Internet angestoßen werden, sondern zieht auch **alle** Produkte und Dienstleistungen, die zur Herleitung dieser Prozesse erforderlich sind, in die Begriffsbildung mit ein« (ECIN 2004a).

**E-Commerce:** »Im Gegensatz zum E-Business versteht man unter E-Commerce nur diejenigen Prozesse bzw. Erträge, die **unmittelbar** aus oder über das Internet angestoßen werden« (ECIN 2004a).

Anhand dieser Definitionen wird deutlich, dass E-Commerce nur ein Teilbereich des wesentlich komplexeren E-Business darstellt.

Im europäischen Vergleich betrachtet ist Deutschland ganz klarer Vorreiter im Bereich E-Commerce: So wurden im Jahr 2003 Waren und Dienstleistungen im Wert von insgesamt 138 Mrd. Euro über das Internet gehandelt, was einen Anteil von 29 % am gesamten westeuropäischen E-Commerce-Umsatz entspricht (Bitkom 2004a: 26).

**Abbildung 41: Verteilung der Marktanteile auf dem E-Commerce-Markt in Westeuropa 2003**



Quelle: BITKOM 2004a.

© InWIS 2004

20 So könnten zumindest für die privaten Endkunden in Zukunft die modernen Mobilfunksysteme (UMTS) und das digitale Fernsehen an Bedeutung für die Abwicklung von E-Commerce gewinnen.

E-Commerce kann dabei zwischen verschiedenen Akteuren stattfinden, die sowohl als Anbieter als auch als Nachfrager agieren können. In der Fachliteratur wird dabei zwischen öffentlichen Institutionen (**A**dministration), Unternehmen (**B**usiness) und privaten Verbrauchern (**C**onsumer) unterschieden, so dass theoretisch neun verschiedene Ak-teurskonstellationen vorstellbar sind.

**Abbildung 42: (Potenzielle) Marktteilnehmer im E-Commerce**

|                       |                | Nachfrager der Leistung  |   |  |
|-----------------------|----------------|--|---|--|
|                       |                | Consumer   | Business  | Administration   |
| Anbieter der Leistung | Consumer       | <b>Consumer to Consumer</b><br>(Internet-Kleinanzeigen)                        | <b>Consumer to Business</b><br>(Jobbörsen mit Anzeigen von Arbeitssuchenden)      | <b>Consumer to Administration</b><br>(Steuerabwicklung von Privatpersonen)                     |
|                       | Business       | <b>Business to Consumer</b><br>(Internet-Shops)                                | <b>Business to Business</b><br>(Warenbeschaffungsplattformen)                     | <b>Business to Administration</b><br>(Steuerabwicklung von Unternehmen)                        |
|                       | Administration | <b>Administration to Consumer</b><br>(Abwicklung von Unterstützungsleistungen) | <b>Administration to Business</b><br>(Ausschreibungen öffentlicher Institutionen) | <b>Administration to Administration</b><br>(Transaktionen zwischen öffentlichen Institutionen) |

Quelle: Uhr 2003, eigene Darstellung und Änderungen.

E-Commerce findet in der Praxis allerdings hauptsächlich zwischen Unternehmen (B2B) und Unternehmen und privaten Haushalten (B2C) statt. In letzter Zeit gewinnt auch der Handel zwischen privaten Haushalten über Internetplattformen wie z.B. Ebay zunehmend an Bedeutung.

Der überwiegende Anteil der E-Commerce-Umsätze entfällt in Deutschland, wie auch in den anderen, hochtechnologisierten westeuropäischen und nordamerikanischen Nationen, auf den B2B-Bereich (Bitkom 2004a: 26). Hier spielt vor allem die elektronische Bestellung bei Zulieferern, das sogenannte E-Procurement, eine herausragende Rolle.

Im Rahmen dieser Studie haben wir uns bei der Untersuchung auf das B2C-Segment, also den Handel zwischen Unternehmen und privaten Haushalten beschränkt.

Wenn im weiteren Verlauf der Untersuchung die Begriffe Online-Handel und E-Commerce verwendet werden, ist damit dieses Segment gemeint, auch wenn nicht explizit darauf hingewiesen wird.

## 5.2 MARKTSTRUKTURDATEN

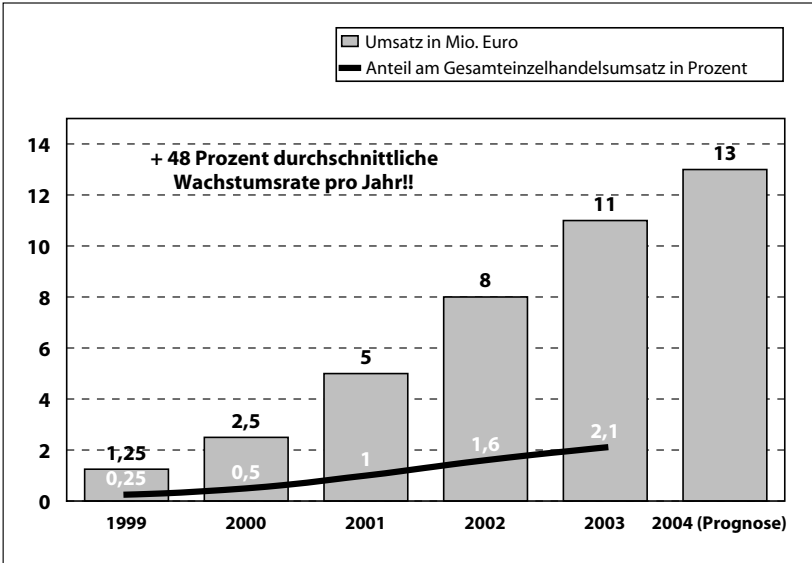
Während das Kaufverhalten der Online-Käufer mittlerweile recht detailliert erforscht ist, beruhen die im E-Commerce erzielten Umsätze größtenteils auf Schätzungen und variieren daher sehr stark.

Das liegt in der schwierigen Datenlage begründet (siehe auch Riehm et al. 2003: 41ff.). So fehlt es an aussagekräftigen offiziellen Daten. Der E-Commerce-Bereich lässt sich vom klassischen Einzelhandel praktisch nicht strikt abgrenzen, weil viele Unternehmen den Vertrieb über das Internet parallel zum eigentlichen »Kerngeschäft« wie dem Filial- und dem klassischen Versandhandel betreiben. In der amtlichen Statistik werden die erzielten Umsätze aber nur nach dem Unternehmensschwerpunkt erfasst, so dass die mit dem Nebengeschäft Online-Handel erzielten Umsätze dementsprechend dem Filial- bzw. dem Versandhandel zugerechnet werden.

Die wohl verlässlichsten Daten für die Umsatzentwicklung des Online-Handels stammen gemäß der von uns befragten Experten vom Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE). Der HDE verwendet im Gegensatz zu den meisten Marktforschungsinstituten eine sehr weit gefasste Definition von Online-Handel, in der u.a. auch Dienstleistungen und ein Ebay-B2C-Anteil enthalten sind<sup>21</sup>. Demnach ist im Jahr 2003 im Bereich des Online-Handels ein Umsatz von rund 11 Mrd. Euro erzielt worden, für das Jahr 2004 erwartet man noch einmal eine Steigerung auf gut 13 Mrd. Euro.

21 Der Großteil der über Ebay abgewickelten Transaktionen findet zwar zwischen Privatleuten, also im C2C-Segment, statt, die Plattform wird aber zunehmend auch von Einzelhändlern zum Verkauf von Waren genutzt.

**Abbildung 43: Die Umsatzentwicklung im B2C-E-Commerce zwischen 1999 und 2004**



Quelle: Hauptverband des Deutschen Einzelhandels 2003, eigene Darstellung.

© InWIS 2004

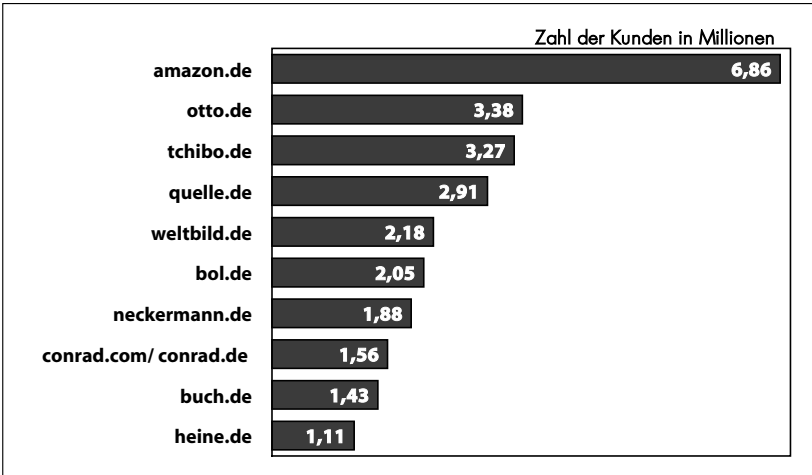
So beachtlich die Zuwachsraten im Online-Handel auch sind, so darf dennoch nicht verkannt werden, dass diesem Bereich momentan mit einem Anteil von 2,1 % am gesamten deutschen Einzelhandelsumsatz eine – bisher noch – eher geringe volkswirtschaftliche Bedeutung zukommt. Die Ende der neunziger Jahre erstellten euphorischen Prognosen haben sich demnach – zumindest bislang – als falsch erwiesen.

Zeigten sich viele Marktbeobachter bis in das Jahr 2000 hinein noch recht besorgt über den Fortbestand von alteingesessenen Handelsunternehmen wie z.B. Otto, Karstadt-Quelle oder Tchibo, so dominieren diese »Multi-Channel-Händler« mittlerweile den Online-Handel in Deutschland. Demgegenüber sind die meisten, damals mit vielen Vorschusslorbeeren bedachten E-Commerce-Start-ups mittlerweile durch Konkurs oder Aufkauf schon wieder vom Markt verschwunden. Der Grund für diese Marktentwicklung liegt auf der Hand: Der höhere Bekanntheitsgrad und damit einhergehend auch ein größeres Vertrauen auf Seiten der Konsumenten, eine bessere Kostensituation, gewachsene Lieferantenbeziehungen sowie vor allem die Erfahrung im Versandhandelsgeschäft und das dafür notwendige Know-how im Logistikbereich sind nur einige von den Gründen, weshalb sich diese Unternehmen erfolgreich gegen die E-Commerce-Start-ups durchsetzen konnten. Bei

letzten genannten sahen viele unserer Interviewpartner gerade im Bereich der für den Online-Handel notwendigen Logistikkompetenz gravierende Defizite, die dann mit zum Scheitern geführt haben.

Unter den zehn größten Online-Händlern in Deutschland befindet sich mit dem Internet-Pionier Amazon nur noch ein echter »pure player«, also ein Unternehmen, welches seine Produkte ausschließlich über das Internet verkauft<sup>22</sup>.

**Abbildung 44: Die Top 10 der Online-Händler in Deutschland 2003**



Quelle: Allensbacher Computer- und Technik-Analyse 2003.

© InWIS 2004

Nach Einschätzung von Experten können diese Top 10 **deutlich** mehr als 50 % der gesamten deutschen Online-Handelsumsätze für sich verbuchen. Den zwanzig größten Online-Händlern wird sogar ein Umsatzanteil von über 90 % zugetraut.

### 5.3 DIE NACHFRAGE

Im Folgenden soll die Nachfrage der privaten Haushalte nach über das Internet angebotenen Waren und/oder Dienstleistung ausführlicher analysiert werden. Dazu werden die diesbezüglichen Ergebnisse der eigenen, in NRW durchgeführten Haushaltbefragung mit denen von bundesweit durchgeführten Analysen verglichen. Es

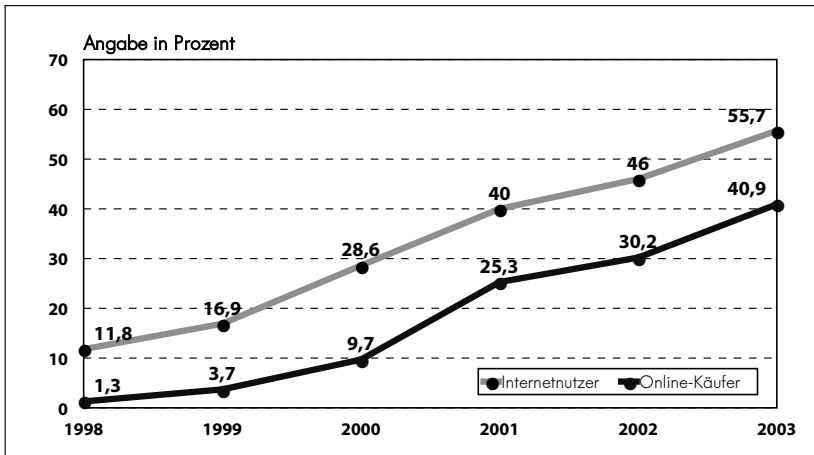
22 Und auch Amazon versucht mit zunehmendem Engagement, neue Vertriebswege (»channels«) aufzubauen. So wird z. B. gedrucktes Prospektmaterial über Zeitschriften verteilt. Ein solches Vorgehen wäre während des New Economy-Booms undenkbar – weil viel zu altmodisch – gewesen.

soll zum einen gezeigt werden, welche Personengruppen überhaupt im Internet einkaufen, zum anderen, welche Produkte und/oder Dienstleistungen bevorzugt bestellt werden. Ebenfalls thematisiert werden auch mögliche Hemmnisse, die – zumindest bislang noch – gegen das Online-Shopping sprechen.

### Internet-Nutzung

Die elementarste Voraussetzung dafür, dass Kunden überhaupt am Online-Handel teilnehmen können, ist selbstredend erst einmal der Zugang zum Internet. Die Internet-Nutzung in Deutschland hat sich in den letzten Jahren von sehr niedrigem Niveau ausgehend kontinuierlich gesteigert. Die Ergebnisse einer vom Allensbach-Institut seit 1998 jährlich durchgeführten Befragung (Allensbacher Computer- und Telekommunikations-Analysen) belegen diese Aussage.

**Abbildung 45: Entwicklung der Internet-Nutzung und Online-Käufer zwischen 1998 und 2003 (Personen zwischen 14 und 64 Jahren)**



Quelle: Allensbacher Computer- und Technik-Analyse 2003, RIEHM et al. 2003.

© InWIS 2004

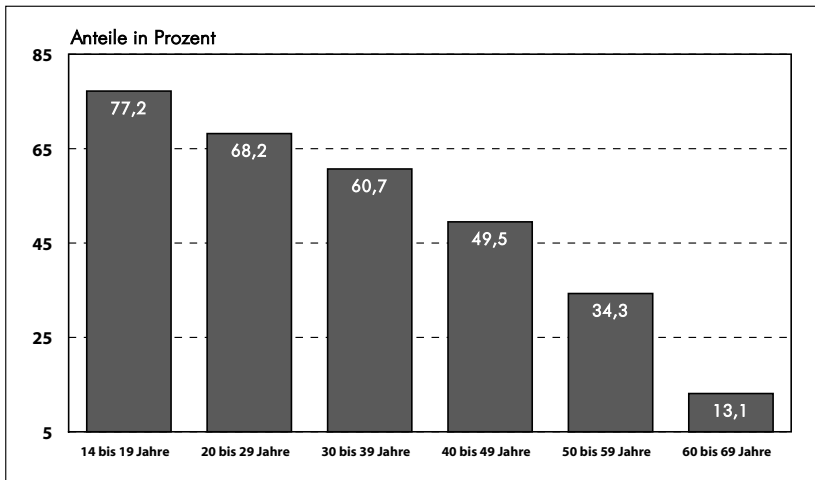
Folglich nutzten im zurückliegenden Jahr rund 28,1 Mio. Personen zwischen 14 und 64 Jahren das Internet, rund 20,8 Mio. haben schon über dieses Medium eingekauft. Allerdings zeigen die Zahlen auch ganz klar, dass nicht jeder Internetnutzer automatisch auch zum Online-Käufer wird.

Detaillierte Informationen über die Geschlechter- und Altersstruktur der Internetnutzer liefert die aktuelle Untersuchung der AGIREV (**A**rbeits**g**emeinschaft **I**nternet **R**esearch **e.V.**). Demnach wird das Internet in Deutschland nach wie vor noch stärker von Männern genutzt; nur 41,8 % der Nutzer im Jahr 2003 waren weiblich

(AGIREV 2003: 14). Damit stellt Deutschland im internationalen Vergleich jedoch keine Ausnahme dar, denn lediglich in den USA und in Schweden liegen Männer und Frauen bei der Internet-Nutzung in etwa gleichauf (ECIN 2004b).

Erwartungsgemäß wird das Internet von den jüngeren Altersgruppen prozentual betrachtet am stärksten genutzt: So nutzen über drei Viertel aller 14 bis 19-Jährigen bereits das Internet, während nur 13 % der über 60-jährigen im Netz vertreten sind.

**Abbildung 46: Verbreitung der Internet-Nutzung nach Altersgruppen**



Quelle: AGIREV 2003.

© InWIS 2004

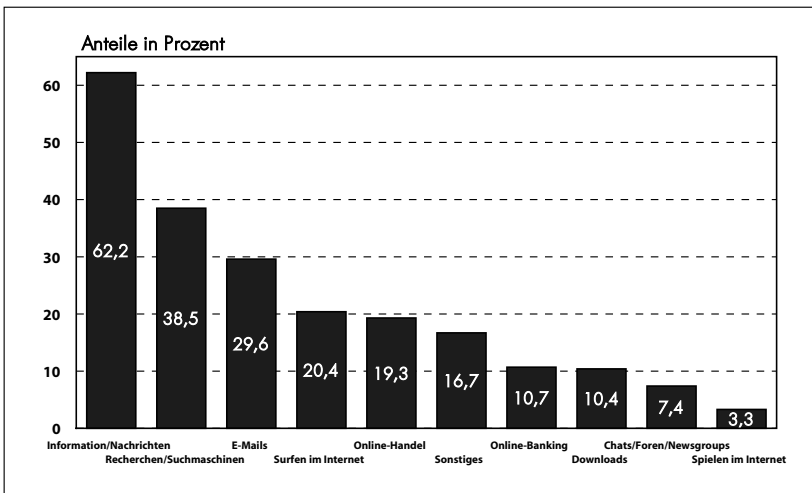
Die Zahl der Internetnutzer wird sich in Zukunft weiterhin erhöhen, allerdings ist mit geringeren Zuwachsraten als bisher zu rechnen. Die von uns befragten Experten waren einhellig der Meinung, dass das Internet auf absehbare Zeit keine so flächendeckende Verbreitung wie das Fernsehen oder das Telefon erreichen wird. Die Gründe dafür sind unterschiedlicher Art: Einerseits ist die Ausstattung mit der erforderlichen Hardware (PC) und der Netzzugang trotz rückläufiger Preise immer noch mit nicht unerheblichen Kosten verbunden, zum anderen ist im Vergleich zum Umgang mit anderen Medien z.B. mit dem Fernsehen auch immer noch ein höheres Maß an Medienkompetenz erforderlich.

Die Ergebnisse aus der eigenen Haushaltbefragung spiegeln in etwa das gleiche Bild wider. So nutzen 55 % der volljährigen Personen in NRW bereits das Internet, von denen wiederum 55 % männlich sind.



Obwohl 66 % dieser Online-Nutzer angeben, auch schon einmal Waren und/oder Dienstleistungen über das Internet bestellt zu haben, liegt die schwerpunktmäßige Nutzung des Internets bei den befragten Personen eindeutig auf den Bereichen Informationsbeschaffung und Kommunikation.

**Abbildung 47: »Wozu wird das Internet genutzt?« (Mehrfachnennungen möglich)**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Diese Ergebnisse bestätigen die in anderen Analysen gewonnene Einschätzung, dass das Internet für Privatpersonen in erster Linie (noch) ein Kommunikations- und Informationsmedium und erst in zweiter Linie ein Transaktionsmedium ist (Riehm et al. 2003: 22).

### **Online-Käufer**

Eine entscheidende Frage besteht nun darin, was Kunden eigentlich dazu veranlasst, ihre Einkaufsaktivitäten vom klassischen stationären Einzelhandel auf das Internet zu verlagern. Die Ergebnisse einer bundesweit durchgeführten, repräsentativen Befragung geben einen Überblick über die wichtigsten Beweggründe:

**Tabelle 21: Gründe für den Kauf im stationären Einzelhandel versus Gründe für den Kauf über das Internet**

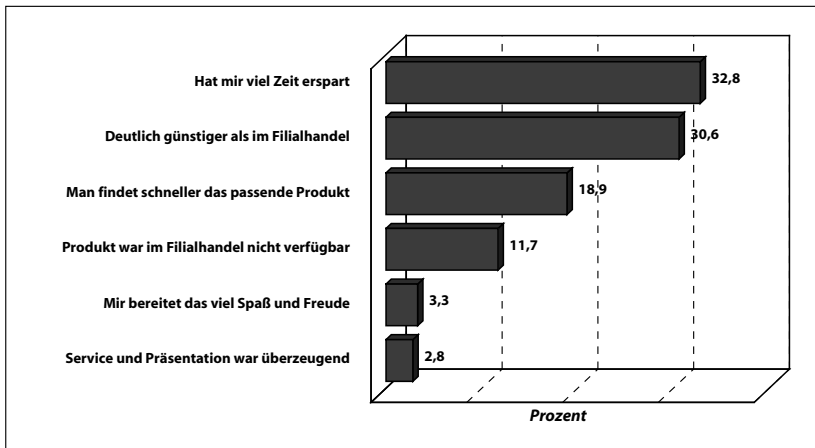
| Stationärer Handel              | Online-Handel   |
|---------------------------------|---|
| – Dringender Produktbedarf      | – Zeitersparnis   |
| – Soziale Kontakte              | – Günstige Preise                                       |
| – Neue Ideen                    | – Kein dringender Produktbedarf                         |
| – Einkauf unter Zeitdruck       | – Kunden wissen genau, welches Produkt sie haben wollen |
| – Wunsch nach »Selbstbelohnung« |   |

Quelle: In Anlehnung an Dach 2002, eigene Darstellung.

Demnach wird der Einkauf über den klassischen Einzelhandel abgewickelt, wenn ein dringender Produktbedarf besteht, die Käufer sich beim Einkaufsbummel inspirieren lassen wollen und soziale Kontakt erwünscht sind. Demgegenüber wissen Online-Käufer in der Regel schon, welches Produkt sie zu kaufen beabsichtigen. Über den Kauf via Internet wollen sie vor allem Zeit und Geld sparen.

Zu vergleichbaren Ergebnisse gelangten wir auch bei der von uns durchgeführten Haushaltsbefragung in NRW. Besonders die Aspekte der Zeit- und Kostenersparnis spielten hier mit 32,8 % bzw. 30,6 % die herausragende Rolle.

**Abbildung 48: Gründe für den Einkauf über das Internet**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

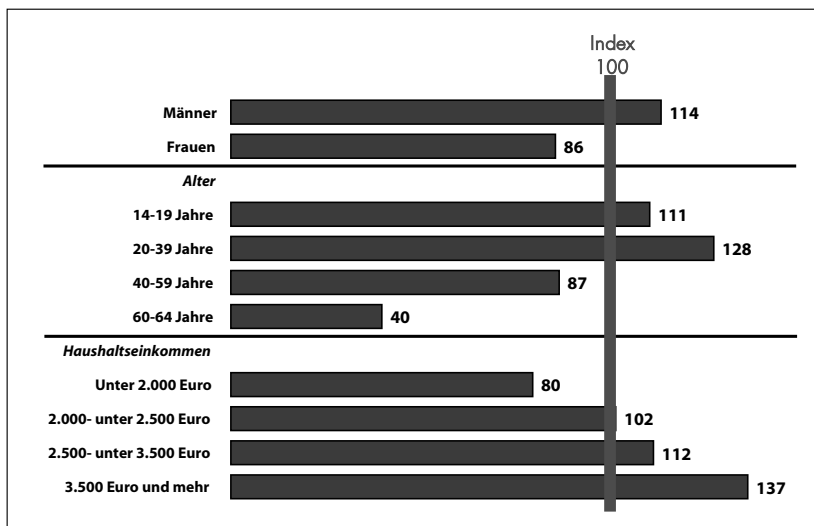
Mit rund 92 % war die überwiegende Mehrheit der von uns befragten Online-Käufer mit dem von den Online-Shops gebotenen Service zufrieden, was dafür spricht, dass diese Personen auch in Zukunft weiterhin über das Internet einkaufen werden.

**Tabelle 22: Zufriedenheit mit dem Service der Online-Shops**

|                   | Anteil der Haushalte |
|-------------------|----------------------|
| Sehr zufrieden    | 36,3 %               |
| Zufrieden         | 55,9 %               |
| Weniger zufrieden | 6,7 %                |
| Unzufrieden       | 1,1 %                |
| Summe             | 100,0 %              |

Neben den Gründen für den Online-Kauf ist natürlich auch interessant, welche Personengruppen bevorzugt online einkaufen. Gemäß den Ergebnissen des Allensbach-Instituts ist der typische Online-Käufer in Deutschland männlich, zwischen 20 und 39 Jahre alt und verfügt über ein überdurchschnittliches Einkommen.

**Abbildung 49: Soziodemographie der deutschen Online-Käufer**



Quelle: Allensbach Computer- und Technik-Analyse 2003.

© InWIS 2004

Auf den ersten Blick ist es vielleicht etwas verwunderlich, dass der typische Online-Shopper eher in der Schicht der Besserverdienenden zu finden ist, da diese Personengruppe beim klassischen Versandhandel eher unterrepräsentiert ist. Die Gründe dafür liegen aber auf der Hand: Zum einen dürfte diese Personen aufgrund ihres vermutlich überdurchschnittlichen Bildungsniveaus über die dafür notwendigen Medienkompetenzen verfügen, zum anderen dürften sie auch in vielen Fällen infolge von starker beruflicher Belastung, schlicht und einfach keine Zeit zum Einkauf während der normalen Ladenöffnungszeiten haben. Die von uns befragten Experten gehen deshalb davon aus, dass in Zukunft besonders höherwertige Produkte vermehrt über das Internet vertrieben werden, um speziell diese Klientel anzusprechen.

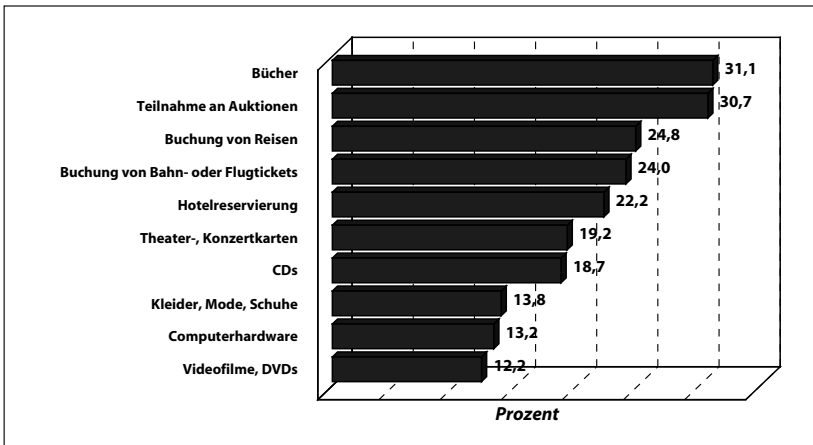
In der eigenen Haushaltsbefragung kommen wir zu etwas anderen Ergebnissen. Hier sind nämlich 52 % der Online-Käufer weiblich, die positive Korrelation zum Einkommen besteht jedoch ebenfalls.

Es ist davon auszugehen, dass der Online-Handel von der einsetzenden demografischen Alterung der Bevölkerung profitieren wird: So wird die jetzige Hauptnutzerschicht vermutlich im Falle von körperlicher Mobilitätseinschränkungen im Alter in noch stärkerem Maße von E-Commerce-Angeboten Gebrauch machen.

### ***Welche Produkte und/oder Dienstleistungen werden online gekauft?***

Hauptsächlich werden Bücher über das Internet verkauft und Reisen gebucht. Ebenfalls sehr großer Beliebtheit erfreut sich seit einiger Zeit auch die Teilnahme an Internetauktionen, wie sie z.B. bei Ebay veranstaltet werden. Zu diesen Ergebnissen gelangt zumindest das Allensbach-Institut bei seiner repräsentativ durchgeführten Umfrage.

**Abbildung 50: Die Top 10 der über das Internet bestellten Produkte und Dienstleistungen in Deutschland**



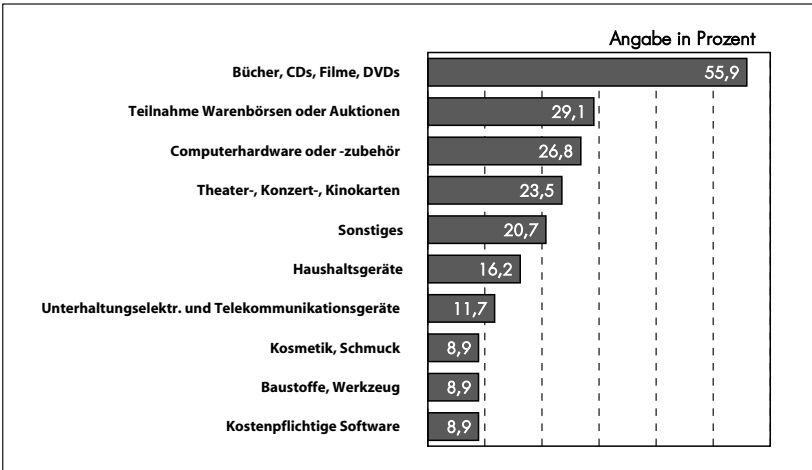
Quelle: Allensbacher Computer- und Technik-Analyse 2003.

© InWIS 2004

Bei dieser Auflistung fällt auf, dass vor allem standardisierte Produkte und Dienstleistungen über das Internet eingekauft werden. Die Ursache für dieses Käuferverhalten liegt auf der Hand, denn der Kunde kann die Produktqualität von vornherein einschätzen: So spielt es bei einem Buch oder einer CD keine Rolle, ob es bzw. sie im Internet bestellt oder im örtlichen Fachhandel erworben wird, da die Qualität immer gleich ist. Gleiches gilt natürlich auch für die Buchung von Tickets jeglicher Art.

Zu vergleichbaren Resultaten gelangen wir auch bei der NRW-Haushaltsbefragung. Trotz einer etwas anders gewählten Kategorisierung sind fast die gleichen Produktgruppen und Dienstleistungen unter den Top 10 zu finden wie in der bundesweit durchgeführten Befragung des Allensbach-Instituts.

**Abbildung 51: Die Top 10 der über das Internet bestellten Produkte und Dienstleistungen in NRW**



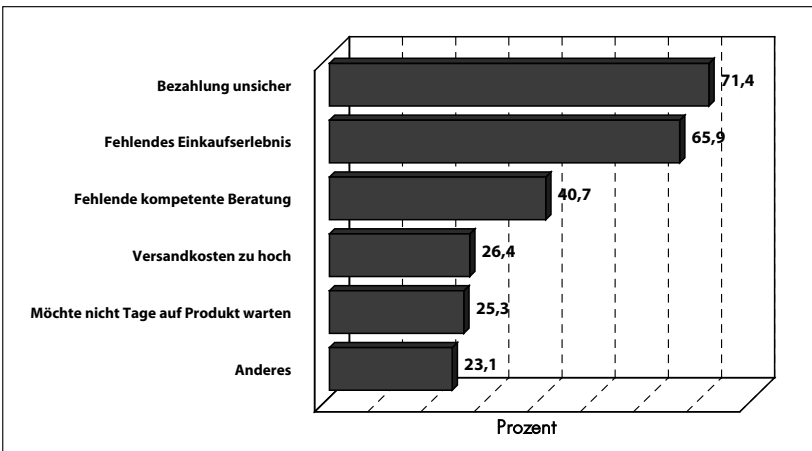
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

### **Hemmnisse beim Online-Handel**

Bei der Analyse möglicher Hemmnisse beim Online-Handel muss zwischen Nachfrage- und Angebotsseite differenziert werden.

**Abbildung 52: Gründe dafür, bisher nicht über das Internet eingekauft zu haben**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

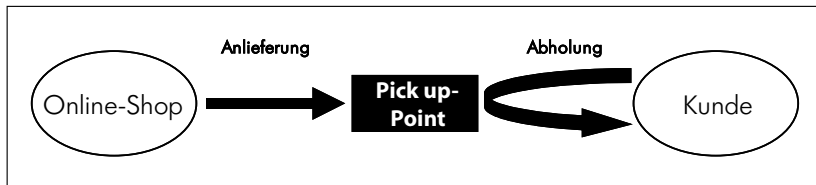
Auf der Nachfrageseite, also beim Online-Käufer, sind vor allem psychologische Gründe die Hauptursache dafür, nicht im Internet einzukaufen, wie die Ergebnisse unserer Haushaltsbefragung belegen.

Besonders die als unsicher eingestufte Bezahlung und das fehlende Einkaufserlebnis sind demnach die ausschlaggebenden Gründe dafür, nicht im Internet einzukaufen. Neue, vertrauenswürdige Bezahlmethoden wie T-Pay oder PayPal können zumindest beim ersten Punkt für Abhilfe sorgen. Das fehlende Einkaufserlebnis im Internet wird hingegen nach Meinung der von uns befragten Experten auch in Zukunft – trotz immer aufwändigerer Online-Shops – wohl nicht zu kompensieren sein. »Auch die Grenzenlosigkeit des Internets hat ihre Grenzen« formulierte dies ein Experte treffend. Viele Produkte will der Kunde halt einfach anfassen und sich persönlich von ihrer Qualität überzeugen, bevor er sich endgültig für (oder gegen) den Kauf entscheidet. Das trifft in besonderem Maße auf nicht standardisierte Artikel zu, deren Beschaffenheit über eine Abbildung im Internet nur schwerlich einzuschätzen ist.

Ein weiterer Grund, der auf der Nachfrageseite gegen den Online-Handel spricht, besteht darin, dass der Kunde bei der Anlieferung der bestellten Waren anwesend sein muss, um diese entgegen zu nehmen. Da die Anlieferung durch Post- und Paketdienste tagsüber – also im Regelfall während der normalen Arbeitszeit – stattfindet, sind viele Online-Käufer nicht zu Hause, so dass deren Bestellungen nicht zugestellt werden können.

Eine Lösung des Problems könnte in den sogenannten Pick up-Points liegen. Ein Pick up-Point ist ein zentrales Abholterminal, in der Post- und Paketdienste die Lieferung deponieren können, so dass sie dann vom Kunden selbst zeitnah abgeholt werden kann.

**Abbildung 53: Vereinfachte Darstellung einer Pick up-Point-Lösung**



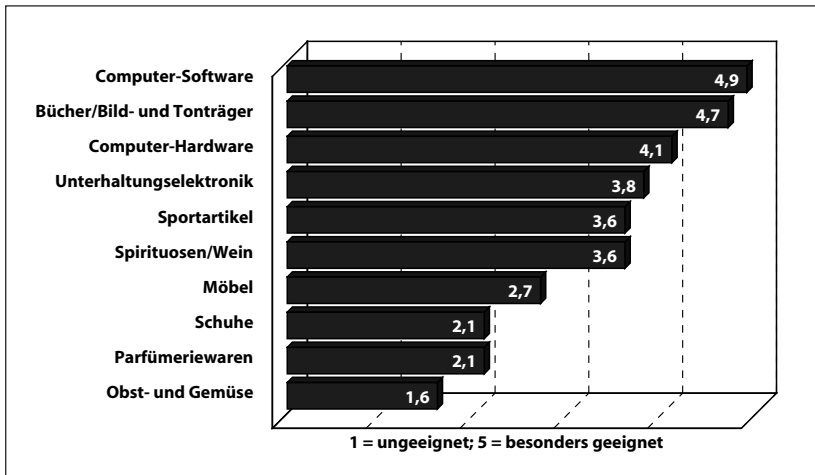
Quelle: Eigene Darstellung.

Bei den Pick up-Points gibt es unterschiedliche Konzepte (siehe Daduna 2003: 18ff.): Sie können als Paketshops (z.B. in Tankstellen oder Kiosken), als Schließfachsysteme (wie z.B. die Packstation der Deutschen Post AG) oder auch als automatisierte Klein-

teilelager (z.B. der TOWER24 des Fraunhofer Instituts für Materialfluss und Logistik in Dortmund) realisiert werden. Ein einheitlicher und vor allem verbindlicher Standard für Pick up-Points existiert (noch) nicht, da sich viele Systeme noch in der Erprobungsphase befinden.

Auch auf der Angebotsseite gibt es Hindernisse, die einer Ausweitung des Online-Handels im Wege stehen. Während sich standardisierbare Produkte recht problemlos über das Internet absetzen lassen, eignen sich andere Produktgruppen weniger bis gar nicht für diesen Vertriebsweg.

**Abbildung 54: Eignung ausgewählter Warengruppen für den Vertrieb über das Internet**



Quelle: KULKE 2003.

© InWIS 2004

Besondere Schwierigkeiten bestehen bei Produkten, deren Transport nicht ganz unkompliziert ist, wie z.B. bei sperrigen Möbeln oder verderblichen Lebensmitteln, die durchweg gekühlt transportiert und direkt beim Kunden abgeliefert werden müssen. Neben der fehlenden Standardisierbarkeit dieser Produkte kommen auch noch die unverhältnismäßig hohen Transportkosten hinzu, die der Kunde meistens nicht zu zahlen bereit ist. In Deutschland konnte sich bisher – im Vergleich zum europäischen Ausland und Nordamerika – kein Online-Lebensmittelhändler mit Vollsortiment dauerhaft flächendeckend am Markt behaupten. Neben der Problematik des aufwändigen Transports werden vor allem die im internationalen Vergleich sehr geringen Gewinnmargen im deutschen Lebensmittelhandel dafür verantwortlich gemacht (Pflaum 2003: 30).



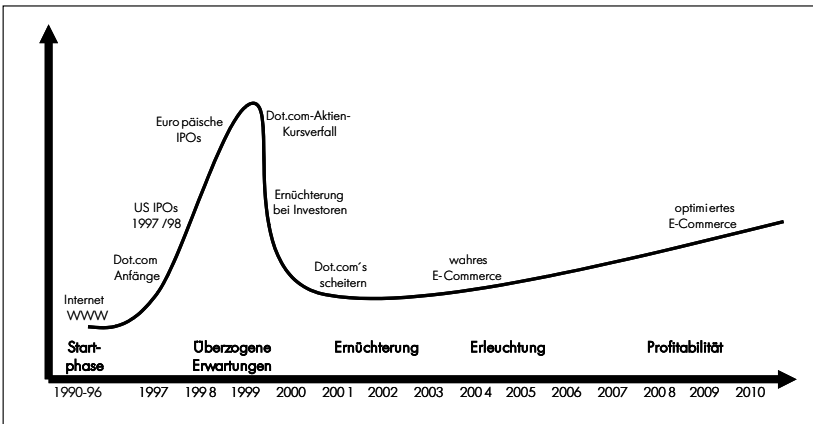
Neben diesen eher logistischen Problemen existieren auch gewisse rechtliche Hemmnisse. So war z.B. in Deutschland bis vor kurzem der elektronische Handel mit Arzneimitteln sehr stark reguliert und damit faktisch eingeschränkt.

### 5.3.1 Zwischenfazit

Entgegen den optimistischen Prognosen in der Hochzeit der New Economy hat der Online-Handel bisher die in ihn gesetzten Erwartungen nicht erfüllt. Die damals herrschende grenzenlose Euphorie ist mittlerweile einem pragmatischen Realismus gewichen: »Der Hype ist vorbei!« brachte ein Experte die gegenwärtige Situation im Online-Handel treffend auf den Punkt.

Nach dem »New Economy-Crash« mit einhergehender Marktberreinigung befindet sich die Branche in einer Konsolidierungsphase, mittlerweile werden »gesunde« Wachstumsraten erzielt.

**Abbildung 55: Wachstumsraten und Entwicklungsphasen im B2C-E-Commerce**



Quelle: Uhr 2003.

Der Online-Handel wird – bislang zumindest – nicht als ernsthafte Konkurrenz für den stationären Einzelhandel gesehen. Er stellt eher eine Ergänzung der traditionellen Absatzkanäle dar. Als ein effizientes Instrument zur Werbung und damit zur Akquise von Neukunden sowie auch als Mittel zur Kundenbindung ist er allerdings nicht zu unterschätzen. So informieren sich viele Kunden mittlerweile erst einmal vorab im Internet über Produkte und treffen davon ausgehend schon eine Vorauswahl, bevor sie ein Ladengeschäft aufsuchen und den eigentlichen Kaufvorgang

vollziehen (»web-influenced sales«). Einer aktuellen, repräsentativ durchgeführten Studie zufolge werden fast 30 % der Käufe im stationären Handel durch Produktrecherche im Internet vorbereitet (ECC Handel 2004). Die Wahrscheinlichkeit dafür, dass ein Kunde später auch in dem Geschäft einkauft, über dessen Internetpräsenz er sich über ein Produkt informiert hat, wird von Experten als sehr hoch eingeschätzt (natürlich immer unter der Voraussetzung, dass auch andere Entscheidungsfaktoren wie z.B. das Preis-Leistungsverhältnis »stimmen«).

Die Einrichtung eines Online-Shops ermöglicht es also, mit verhältnismäßig geringem Aufwand eine große Anzahl von Personen auf das eigene Angebot aufmerksam zu machen. Allerdings bleibt bei dieser Tatsache zu bedenken, dass die Konkurrenz vereinfacht gesagt auch nur »einen Mausklick« entfernt ist. Das Internet sorgt so für eine sehr große Markttransparenz.

Mittel- bis langfristig gehen Experten davon aus, dass der Online-Handel seinen Anteil am Gesamteinzelhandelsumsatz auf 5 bis 10 % steigern können. Eine solche Aussage gilt natürlich nicht pauschal und lässt sich daher nicht auf alle Branchen übertragen: Während diese Prognose in einigen Branchen sicherlich noch übertroffen wird (z.B. bei Tonträgern oder Büchern), werden die prognostizierten Anteile in anderen Branchen wahrscheinlich gar nicht erreicht (z.B. bei Lebensmitteln)<sup>23</sup>.

Auch wenn der Online-Handel aufgrund seiner geringen Marktanteile bislang noch nicht als Konkurrenz für den klassischen Einzelhandel eingestuft wird, so ist dennoch in gewissem Maße mit dem Auftreten von Substitutionseffekten zu rechnen<sup>24</sup>. Diese Substitutionseffekte werden bei einer Ausweitung des Online-Handels in Zukunft natürlich noch höher ausfallen.

Obwohl der Markt in Deutschland sehr stark von Großunternehmen dominiert wird, sehen Experten hier dennoch weiterhin gute Aussichten für Existenzgründer. Deren Chancen liegen allerdings im Auffinden und Besetzen geeigneter Marktnischen, also Bereichen, die von den großen Unternehmen wie Quelle oder Otto nicht abgedeckt werden (können).

23 So wurden im Buchhandel im Jahr 2003 bereits Umsätze zwischen 350 und 400 Millionen Euro über den Vertriebskanal Online-Handel erzielt, was einem geschätzten Anteil von 4,1 % am gesamten Branchenumsatz ausmacht. Hier ist also davon auszugehen, dass die 5 % Hürde in absehbarer Zeit übersprungen wird (Börsenverein des Deutschen Buchhandels 2004).

24 Zum einen werden rational handelnde Kunden ein bestimmtes Produkt nur ein Mal kaufen, zum anderen unterliegen sie auch im Bezug auf das verfügbare Einkommen einer Limitierung.

### 5.3.2 Die Handwerks- und Dienstleistungsplattform UnderTool

Ein gutes Beispiel für ein erfolgreiches Aufspüren und Besetzen einer derartigen Marktnische stellt die im Oktober 2003 in Dortmund gestartete Online-Plattform UnderTool dar ([www.undertool.de](http://www.undertool.de)).

Der Aufbau von UnderTool erinnert sehr stark an das Internetauktionenhaus Ebay<sup>25</sup>. Privatpersonen und Firmen können auf der Plattform Aufträge aus dem Handwerks- und Dienstleistungsbereich einstellen. Dabei handelt es sich z.B. um Arbeiten wie die Renovierung eines Zimmers, die Neugestaltung eines Gartens oder eine Reparatur eines Autos.

Der Anbieter eines solchen Handwerksauftrags legt vor Beginn der Auktion den Betrag, den er für die Erbringung der von ihm ausgeschriebenen Dienstleistung zu zahlen bereit ist, als Obergrenze fest. Im Verlauf der Auktionen können dann die potenziellen Auftragnehmer günstigere Angebote unterbreiten und so diesen Betrag unterbieten. Hier liegt der einzige große Unterschied zum Ebay-Konzept: Nicht das höchste, sondern das am Ende günstigste Angebot erhält den Zuschlag. Die Versteigerungen können bis zu drei Wochen dauern.

Um mögliche Schwarzarbeit auszuschließen, dürfen nur Gewerbetreibende an den Auktionen teilnehmen. Um dies auch wirklich sicher zu stellen, müssen sie sich vorher bei UnderTool unter Vorlage ihres Gewerbescheins oder vergleichbaren Dokumenten registrieren lassen, bevor sie überhaupt »freigeschaltet« werden und bei Auktionen mitbieten können.

UnderTool finanziert sich über Gebühren. Neben einer geringen Einstellungsgebühr haben die Anbieter im Falle einer erfolgreich abgeschlossenen Auktion eine Vermittlungsprovision zu entrichten. Diese beträgt zwischen 1 % und 5 % des Verkaufspreises.

Das Geschäft von UnderTool ist recht gut angelaufen. Mittlerweile stehen im Durchschnitt rund 300 Angebote unter den circa 20 Kategorien zur Versteigerung, die von Bauarbeiten über Kurierdienste, Party-Service bis hin zu Zimmermannsarbeiten reichen. Am Anfang kamen die ersten eingestellten Aufträge noch fast ausschließlich aus dem Ruhrgebiet und dem restlichen NRW, jetzt erstreckt sich die Kundschaft nur wenige Monate nach dem Start der Plattform bereits über das gesamte Bundesgebiet. Bis zu 7.000 Mal wird die Seite täglich angeklickt, 15.000 Per-

25 Ursprünglich war die Plattform auch unter dem Namen UnderBay gestartet, um jedoch drohenden juristischen Problemen mit Ebay aus dem Wege zu gehen, wurde der Name wenige Wochen nach dem Start vorsorglich geändert.

sonen haben sich bereits als feste User angemeldet –Tendenz steigend! Über UnderTool werden auch längst nicht nur kleine Aufträge vermittelt: Das bisher größte Auftragsvolumen lag bei knapp 300.000 Euro, die ein Anbieter für den Umbau eines Baumarktes zahlte. Neben dem mittlerweile hauptberuflich eingestiegenen Firmengründer werden vier Mitarbeiter beschäftigt, welche am weiteren Ausbau und der Vermarktung des Online-Marktplatzes arbeiten.

Was sich heute nach einer Erfolgsgeschichte mit wahrscheinlicher Fortsetzung anhört, ist dabei allerdings eher durch Zufall und über Umwege entstanden. Denn eigentlich hatte sich der Initiator der Online-Plattform, der gelernte Groß- und Einzelhandelskaufmann Thomas Grochowalski, im Januar 2003 mit einem Haus- und Gartenservice selbständig machen wollen. Da ihm allerdings die Kunden ausblieben suchte er im Internet nach einem Forum, über das Aufträge vermittelt werden. Relativ schnell musste er jedoch ernüchert feststellen, dass es ein derartiges Forum noch gar nicht gibt. So war die Idee zu UnderTool geboren, die Grochowalski dann zusammen mit einem Informatiker umgesetzt hat.

Im Handwerksbereich wird das Undertool-Konzept sehr kontrovers beurteilt. Während die Dortmunder Handwerksammer das Konzept begrüßt, weil es den Handwerksbetrieben hilft, an Aufträge zu kommen, weisen andere Vertreter des Handwerks vor allem auf die mögliche Gefahr der Entstehung von Dumpingpreisen hin, die im Endeffekt den ausführenden Betrieben und Gewerbetreibenden mehr schaden als nutzen.

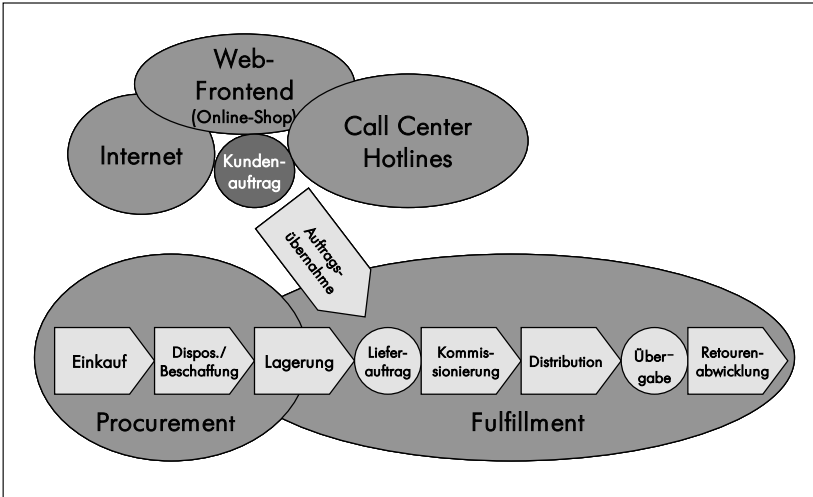
## **5.4 DAS ANGEBOT**

Auf der Angebotseite bleiben die Beschäftigungseffekte nicht nur auf die Online-Shops beschränkt, weshalb auch vor- und nachgelagerte Tätigkeiten in der Wertschöpfungskette in die Untersuchung miteinbezogen werden sollten.

### **5.4.1 Die Wertschöpfungskette im B2C-E-Commerce**

Bei einer Fokussierung auf die Online-Shops wird ein Großteil der vom Online-Handel ausgehenden Beschäftigungseffekte übersehen. In der Fachliteratur wird dafür auch der Begriff des »Eisberg-Syndroms« verwendet (Lasch et al. 2003, 41). Um die gesamten durch den Online-Handel ausgelösten Beschäftigungseffekte erfassen zu können, ist es daher notwendig, sowohl vor- als auch die nachgelagerten Tätigkeiten in der Wertschöpfungskette in die Betrachtung mit einzubeziehen.

**Abbildung 56: Die Wertschöpfungskette im B2C-E-Commerce**



Hahne 2002, eigene Änderungen.

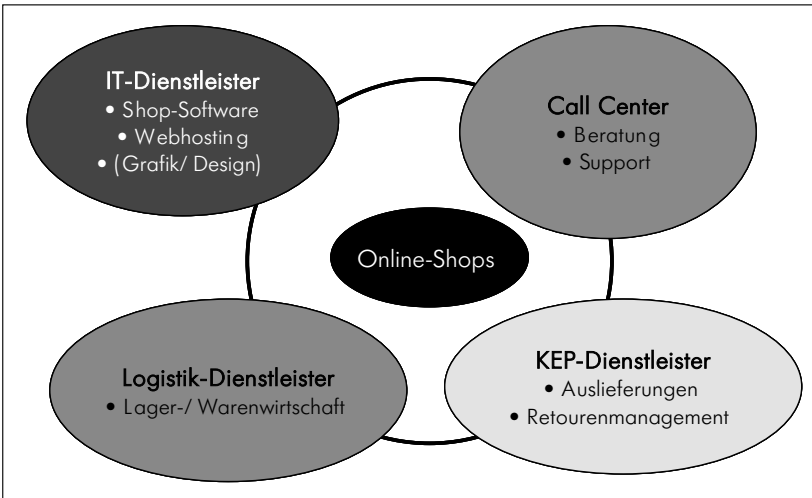
Die Wertschöpfungskette im E-Commerce beginnt mit dem Einkauf und der Einlagerung von Waren durch den Händler. Parallel dazu erfolgt die Einstellung dieser Artikel in dem vom Händler betriebenen Online-Shop. Der Kunde, der beim surfen im Internet auf den Online-Shop aufmerksam geworden ist, lässt sich gegebenenfalls bei der Auswahl und/oder Bestellung des von ihm gewünschten Artikels noch von einem zusätzlich eingerichteten Call Center oder einer Hotline ausführlicher beraten.

Mit der Entscheidung für den Kauf eines angebotenen Produkts setzt er einen aufwändigen logistischen Prozess, das sogenannte »Fulfillment«, in Gang, der ihm selbst jedoch größtenteils verborgen bleibt: Die bestellten Produkte müssen zuerst im Lager kommissioniert, dann verpackt und anschließend natürlich verschickt werden.

In der Regel kümmern sich die Betreiber eines Online-Shops schwerpunktmäßig nur um den Wareneinkauf sowie um das Marketing und die Pflege ihres Internetauftritts. Die Programmierung des Online-Shops, die Bereitstellung des dafür notwendigen Web-Space und häufig auch die grafische Gestaltung wird in vielen Fällen in die Hände eines IT-Dienstleisters gelegt. Bei sehr großen Online-Shops werden zudem oft Logistikdienstleister mit der Organisation des Lagers und den damit verbundenen Aufgaben betraut. Den Versand der Waren erledigen KEP-Dienstleister,

im Falle von größeren und sperrigen Gütern werden Speditionen mit der Auslieferung beauftragt<sup>26</sup>.

**Abbildung 57: Das B2C-E-Commerce Cluster**



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Online-Shops fungieren sozusagen als »Impulsgeber« für die von den vor- und nachgelagerten Tätigkeiten profitierenden Branchen.

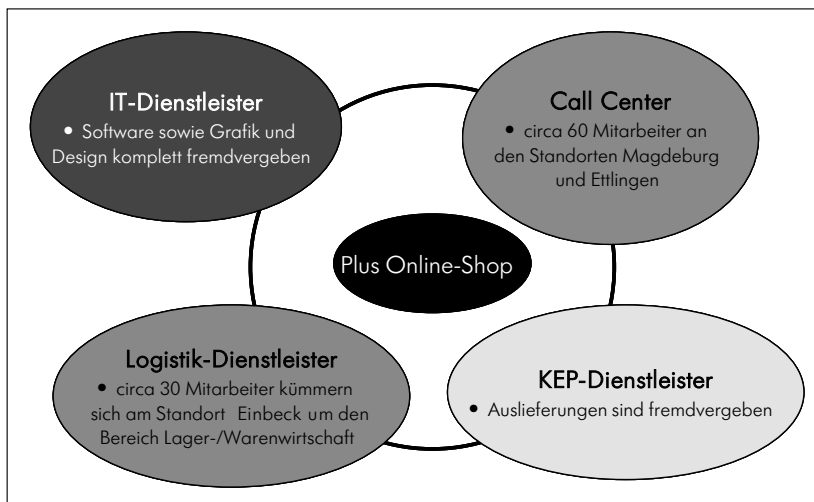
Am Beispiel der Lebensmittelkette Plus aus Mülheim/Ruhr wird deutlich, welche Beschäftigungswirkungen von Online-Shops ausgehen können. Plus ist erst seit dem Jahr 2001 im Online-Geschäft tätig ([www.plus.de](http://www.plus.de)). Neben den normalen, auch in den Filialen erhältlichen Aktionsangeboten, werden dort sogenannte »Online-Specials« angeboten, die ausschließlich über das Internet verkauft werden. Das können z.B. Swimmingpools, Möbel, Kontaktlinsen, Krankenversicherungen oder gar »exotische« Angebote wie Hochzeitsreisen und Häuser sein. Der Anteil des Online-Umsatzes am Gesamtkonzernumsatz hat sich in den zurückliegenden Jahren sehr positiv entwickelt, genaue Zahlen dazu werden vom Konzern jedoch nicht veröffentlicht.

Die Käufer im Plus Online-Shop sind insgesamt älter als Studien über den Online-Handel insgesamt vermuten lassen. Im Schnitt sind die Kunden bei Plus-Online zwischen 30 und 45 Jahren. Rund die Hälfte davon sind weiblich. Die Mehrzahl der

26 Das Kürzel KEP steht für Kurier-, Express- und Paketdienste.

Kunden lebt in Ballungsgebieten (Ruhrgebiet, andere verstärkerte Regionen von NRW). Deutlich weniger Kunden stammen aus ländlichen Gebieten. Genau das Gegenteil wäre eigentlich zu vermuten gewesen. Der Grund für die Konzentration auf Ballungsgebiete wird in dem dichten Filialnetz und der daraus resultierenden Bekanntheit des Unternehmens vermutet.

**Abbildung 58: B2C-E-Commerce Cluster am Beispiel des Plus Online-Shops**



Quelle: Eigene Darstellung.

Im »Kernbereich« des Plus Online-Shops arbeiten mittlerweile elf Mitarbeiter, was allerdings nicht viel mehr sind als auch in einer »normalen« Filiale des Unternehmens arbeiten. Diese sind in Mülheim/Ruhr, am Stammsitz des Konzerns, in den Bereichen Controlling, Marketing und Technik tätig. Am liebsten stellt man für diesen Aufgabenbereich »BWL'er mit technischem Verständnis« ein.

Darüber hinaus arbeiten jedoch rund 60 Mitarbeiter an den Standorten Ettlingen und Magdeburg in Call Centern ausschließlich für den Online-Shop und beraten Kunden und nehmen auch deren Bestellungen entgegen. Ca. 30 weitere Mitarbeiter sind im Lager des Online-Shops im niedersächsischen Einbeck beschäftigt und sind dort in den Bereichen Lager- und Warenwirtschaft tätig. Die Auslieferungen der bestellten Produkte sowie die Programmierung und die grafische Gestaltung des Shops sind komplett fremdvergeben.

Dieses Beispiel verdeutlicht recht anschaulich, dass bei einer reinen Betrachtung der Online-Shops die tatsächlichen Beschäftigungswirkungen des Online-Handels

zwangsläufig völlig unterschätzt werden. Bei den vor- und nachgelagerten Tätigkeiten fallen die Beschäftigungseffekte in der Regel sogar höher aus als bei den Online-Shops selbst.

Aufgrund der vorangegangenen Überlegungen haben wir bei der Analyse der Angebotsseite neben den Online-Shops auch die Bereiche Call Center und KEP-Dienstleister näher untersucht. Die Auswahl dieser beiden Branchen erfolgte bewusst, da hier nach Meinung von Fachleuten die höchsten Beschäftigungseffekte im gesamten B2C-E-Commerce Cluster vermutet werden.

### 5.4.2 Online-Shops

Bei 80 % der von uns befragten, im Online-Bereich tätigen Unternehmen aus dem Ziel 2-Gebiet handelt es sich um »Multi-Channel-Händler«, für die der Online-Handel lediglich eine Ergänzung ihrer klassischen Vertriebsstrukturen (Filial- und Versandhandel) darstellt; nur ein Fünftel der Unternehmen setzt ausschließlich auf das Online-Geschäft. Etwas mehr als die Hälfte der Händler (52 %) verkauft ihre Waren nicht nur über den eigenen Online-Shop, sondern nutzt dazu zusätzlich auch noch bereits vorhandene Internethandelsplattformen wie z.B. Ebay.

Bei zwei Drittel dieser Unternehmen gehört der Online-Handel bereits seit zwei bis fünf Jahren zur Geschäftstätigkeit, 12,5 % betreiben ihn sogar schon länger als fünf Jahre und sind damit schon zu den Pionieren des Online-Geschäfts zu zählen.

**Tabelle 23: »Seit wann gehört der Online-Handel zu Ihren Geschäftsfeldern?«**

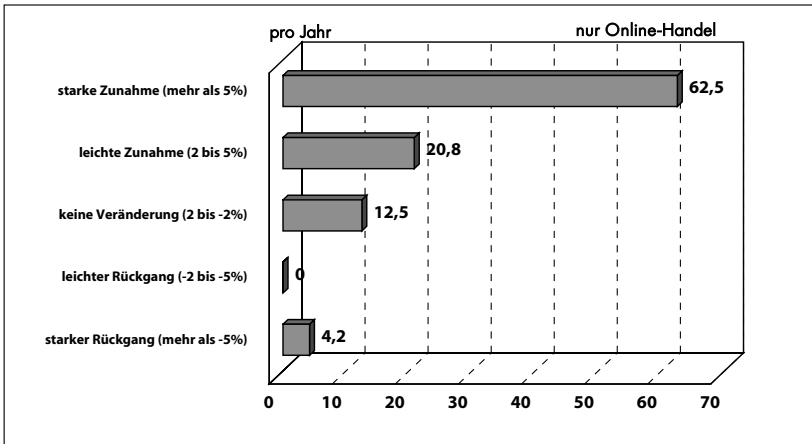
|                     | Anteil der Unternehmen |
|---------------------|------------------------|
| Weniger als 2 Jahre | 20,8 %                 |
| Zwei bis fünf Jahre | 66,7 %                 |
| Mehr als fünf Jahre | 12,5 %                 |
| Summe               | 100,0 %                |

### Umsatzentwicklung

Im Bezug auf die erzielten Umsätze wird die Entwicklung im Geschäftsbereich Online-Handel fast durchweg positiv bewertet. Über 80 % der befragten Unternehmen konnten in den zurückliegenden fünf Jahren seine Umsätze im Online-Geschäft steigern, über 60 % konnten dabei sogar eine starke Zunahme von mehr als 5 % pro Jahr verbuchen. Nur knapp 4 % der Händler hatte im besagten Zeitraum stärkere Umsatzrückgänge zu beklagen.



**Abbildung 59: Umsatzentwicklung im Online-Handel zwischen 1998 und 2003**

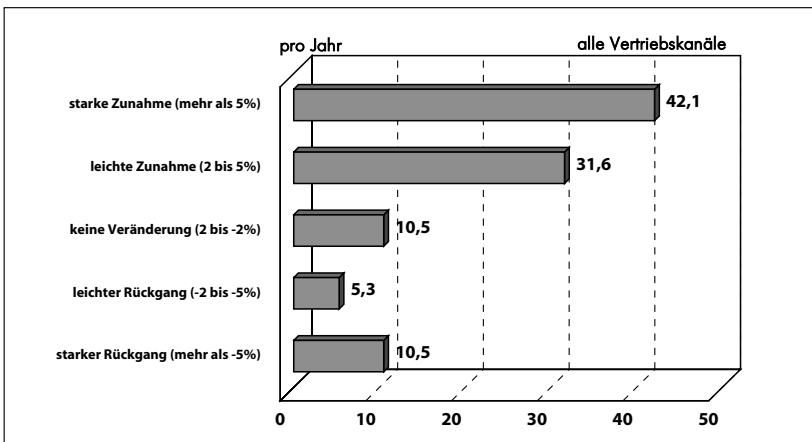


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Damit fällt die Entwicklung der über den Vertriebsweg Online-Handel erzielten Umsätze deutlich positiver aus als die Gesamtumsatzentwicklung der Unternehmen. Hier konnten insgesamt nur rund 74 % der Händler eine Zunahme ihrer Umsätze in den letzten fünf Jahren verbuchen, während fast 16 % im gleichen Zeitraum Verluste zu verzeichnen hatten.

**Abbildung 60: Gesamtumsatzentwicklung zwischen 1998 und 2003**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Dennoch glauben nur 10,5 % der befragten Unternehmen, dass ihnen durch den Online-Handel auch Umsätze in den traditionellen Vertriebskanälen verloren gehen. Über 30 % sehen das Online-Geschäft hingegen sogar als »belebenden Faktor« für das Gesamtgeschäft an.

**Tabelle 24: »Gehen durch den Online-Handel Umsätze in den traditionellen Vertriebskanälen verloren?«**

|   | <b>Anteil der Unternehmen</b> |
|---|-------------------------------|
| Ja  | 10,5 %                        |
| Nein  | 57,9 %                        |
| Nein, die anderen Umsätze sind auch gestiegen | 31,6 %                        |
| Summe   | 100,0 %                       |

### **Absatzgebiet**

Ebenfalls recht unterschiedlich fällt ein Vergleich der Absatzgebiete aus: Während die Gesamtumsätze zu fast 60 % im Ruhrgebiet erwirtschaftet werden, entfällt beim Online-Vertriebsweg ein Großteil der Umsätze (53 %) auf das gesamte Bundesgebiet (ohne NRW), fast 13 % werden sogar im Ausland erzielt. Diese Zahlen belegen recht deutlich, dass mit dem Verkauf von Waren über das Internet eine viel größere Käuferschicht erreicht werden kann, als dies beim klassischen Filialhandel der Fall ist, dessen Einzugsgebiet natürlicherweise regional eingeschränkt ist. Folglich konnten 68 % der Unternehmen durch den Online-Handel auch eine Ausweitung ihres Absatzgebiets in den letzten fünf Jahren verzeichnen.

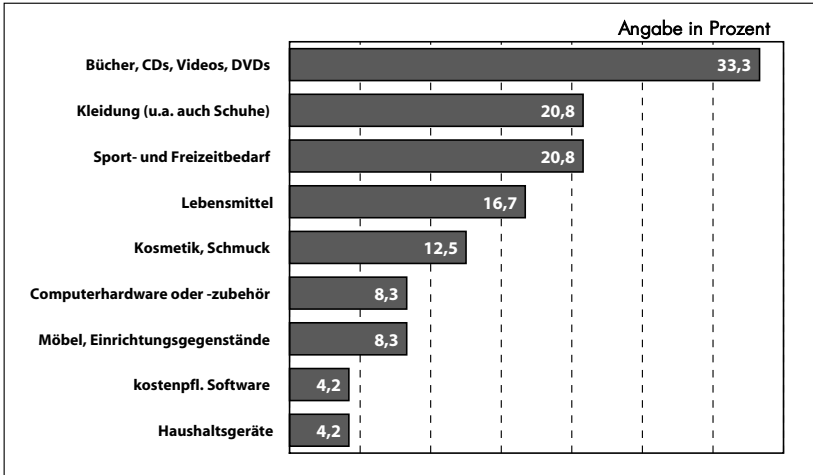
Der grenzüberschreitende Online-Handel wird in Deutschland momentan noch durch verhältnismäßig hohe Versandkosten und institutionelle Probleme bei der Zahlungsabwicklung eingeschränkt<sup>27</sup>. Im Rahmen der immer weiter fortschreitenden Globalisierung ist jedoch davon auszugehen, dass diese Hemmnisse relativ schnell verschwinden werden und das Ausland als Absatzgebiet dann eine noch größere Rolle spielen wird.

27 So ist neben dem hohen Porto auch bei der Zahlungsabwicklung mit Kunden besonders aus nichteuropäischen Ländern mit erhöhten Gebühren zu rechnen.

## Angebotsspektrum

Die befragten Unternehmen vertreiben schwerpunktmäßig Produkte aus dem Medienbereich (Bücher, CDs, DVDs usw.), sowie Kleidung und Artikel aus dem Sport- und Freizeitbereich über das Internet.

**Abbildung 61: »Welche Produkte bzw. Dienstleistungen vertreiben Sie online?«  
(Mehrfachnennungen möglich)**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Dabei unterscheiden sich nur bei 10,5 % der Unternehmen die im Online-Bereich angebotene Produktpalette vom Sortiment des Filialhandels. Als Hauptumsatzträger wurden die Bereiche Kleidung sowie Sport- und Freizeitartikel benannt.

Als wichtigste Erfolgsfaktoren im Online-Geschäft betrachten die Händler einen zuverlässigen und schnellen Bestell- und Versandservice, darüber hinaus auch gezielte Werbemaßnahmen und analog dazu einen hohen Bekanntheitsgrad des Shop-Betreibers.

**Tabelle 25: »Welche Erfolgsfaktoren sehen Sie im Online-Geschäft?«  
(Mehrfachnennungen möglich)**

|   | <b>Prozent</b> |
|---|----------------|
| Zuverlässiger Bestellservice, schneller Versand | 94,8           |
| Werbung (Präsenz in Suchmaschinen etc.)         | 89,5           |
| Bekanntheitsgrad des Anbieters                  | 79,0           |
| Hohe Qualität der Internetpräsentation          | 78,9           |
| Detaillierte Produktinformationen               | 78,9           |
| Detaillierte Zielgruppenansprache               | 68,4           |
| Niedrige Einkaufspreise                         | 57,9           |
| Hochwertiger Kundenservice (Hotlines etc.)      | 50,0           |

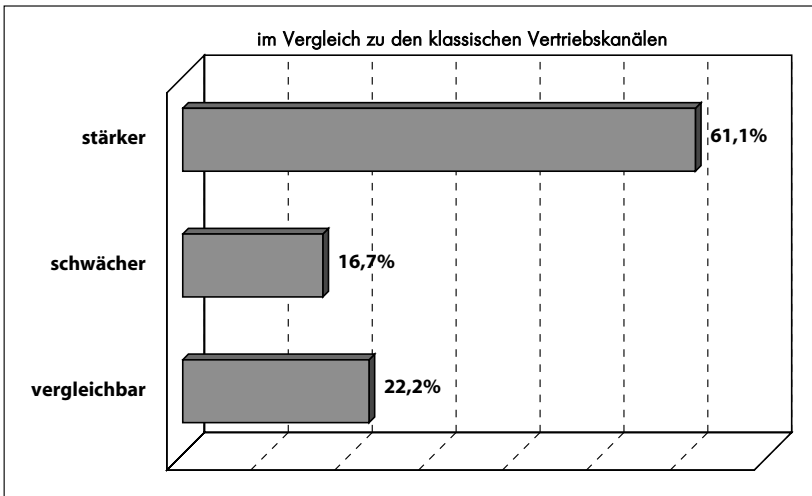
Niedrige Preise und ein hochwertiger Kundenservice spielen demgegenüber eine deutlich geringere Rolle, was eigentlich verwundert, denn schließlich ist ein gutes Preis-Leistungsverhältnis gemäß unserer Kundenbefragung ein wichtiger Faktor für die Entscheidung, ob im Internet gekauft wird oder nicht.

Als wichtige Kundengruppen werden vor allem Personen mittleren Alters, junge Erwachsene und insgesamt beruflich stark eingebundene Personen betrachtet. Diese Einschätzung ist verständlich, schließlich verfügen die genannten Personengruppen im Regelfall zum einen über die für den Online-Handel notwendigen Medienkompetenzen, zum anderen auch über ein entsprechendes Einkommen. Bei den beruflich stark eingespannten Personen kommt noch der Aspekt des Zeitmangels hinzu, der es ihnen nicht erlaubt, regelmäßig Filialgeschäfte aufzusuchen.

Insgesamt sehen nur 30 % der befragten Händler überhaupt Hemmnisse, die einer weiteren Ausweitung des Online-Handels im Wege stehen. Genannt werden vor allem absatzbedingte, technische und organisatorische Hindernisse.

Mit rund 61 % glaubt die Mehrheit der Unternehmen daran, dass sich der Online-Handel auch in Zukunft im Vergleich zu den anderen Vertriebskanälen überdurchschnittlich gut entwickeln wird.

**Abbildung 62: »Wie wird sich der Umsatz des Online-Handels im Vergleich zu den klassischen Vertriebskanälen entwickeln?«**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Diese positive Einschätzung spiegelt sich auch in der von den Unternehmen prognostizierten Anzahl der zukünftig speziell im Online-Bereich arbeitenden Beschäftigten wieder. Demnach wird die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter in diesem Bereich von derzeit 1,96 erst auf 3,48 Personen im Jahr 2005, und dann noch einmal auf 7,58 Beschäftigte im Jahr 2010 anwachsen.

### **Mitarbeiter und Beschäftigungsverhältnisse**

Die befragten Unternehmen beschäftigen insgesamt durchschnittlich 5,47 Mitarbeiter, von denen aber nur 1,96 Beschäftigte im Bereich Online-Handel tätig sind. Die zunehmende Bedeutung des Online-Bereichs zeigt sich aber darin, dass die sich die Anzahl der Mitarbeiter in diesem Bereich in den letzten zwei Jahren fast verdoppelt hat.

Im ersten Quartal des Befragungsjahres waren zusätzlich durchschnittlich 1,6 Beschäftigte kurzfristig in den Unternehmen tätig.

Die Mitarbeiter sind dabei in folgenden Beschäftigungsverhältnissen angestellt.

**Tabelle 26: »In welchen Beschäftigungsverhältnissen sind die Mitarbeiter im Online-Handel tätig?«**

| <b>Beschäftigungsverhältnis</b>                      | <b>Prozentuale Verteilung</b> |
|--|-------------------------------|
| Vollzeit, sozialversicherungspflichtig               | 33,3 %                        |
| Teilzeit, sozialversicherungspflichtig über 400 Euro | 12,6%                         |
| Auf 400-Euro Basis                                   | 9,9 %                         |
| Im gleitenden Bereich zwischen 400 und 800 Euro      | 3,6 %                         |
| Honorarkräfte  | 16,2 %                        |
| Sonstige Beschäftigungsverhältnisse                  | 24,4 %                        |
| Summe  | 100,0 %                       |

Nur in 15 % der Unternehmen sind die Beschäftigungsverhältnisse durch Tarife geregelt. Keines der befragten Unternehmen verfügt über einen Betriebsrat, wobei der Grund dafür wohl in erster Linie in der kleinen Betriebsgröße liegen wird.

Bezüglich der Arbeitsorganisation wird von den Beschäftigten im Online-Handel sehr viel Flexibilität erwartet. Besonders bei Problemen im technischen Bereich müssen die Mitarbeiter rund um die Uhr einsatzbereit sein.

Fast die Hälfte aller Mitarbeiter im Online-Bereich ist mit logistischen Aufgaben wie Lagerhaltung und Versand betreut, was die große Bedeutung der Logistik für diese Branche unterstreicht.

**Tabelle 27: Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter im Online-Handel**

| <b>Beschäftigungsverhältnis</b>                               | <b>Prozentuale Verteilung</b> |
|---|-------------------------------|
| Logistik (Lagerhaltung, Versand, Bestellabwicklung)           | 47,5 %                        |
| Support (Beratung, Kundenservice)                             | 22,9 %                        |
| Technischer Bereich (Programmierung, Gestaltung, Datenbanken) | 16,1 %                        |
| Marketing (Produktmanagement, Preisgestaltung)                | 14,5 %                        |
| Summe   | 100,0 %                       |

Die Tätigkeitsbereiche Marketing, Support und Logistik werden bei den befragten Unternehmen fast ausschließlich selbst erbracht. Lediglich im technischen Bereich, also bei der Gestaltung und Wartung der Online-Shops, greifen 46,5 % auf externe Hilfe zurück. Der verhältnismäßig geringe Outsourcing-Anteil liegt höchstwahrscheinlich ebenfalls in der recht kleinen Betriebsgröße begründet. Bei den befrag-

ten Unternehmen, die den Online-Handel in den meisten Fällen parallel zum Filialgeschäft betreiben, besteht aufgrund des vermutlich relativ niedrigen Handelsvolumens schlicht und einfach kein Bedarf, Tätigkeiten wie Lagermanagement oder Kundenberatung an externe Logistikdienstleister oder Call Center zu vergeben. Dementsprechend verwundert es auch nicht, dass nur 16 % der Online-Händler die Notwendigkeit sehen, weitere Unternehmensbereiche auszulagern. Knapp drei Viertel hingegen sehen in dieser Frage momentan keinen Handlungsbedarf.

### **Qualifikationen der Mitarbeiter und Neueinstellungen**

EDV-Kenntnisse, der Umgang mit Datenbanken und kaufmännische Fähigkeiten werden von den Unternehmen als bedeutendste formelle Qualifikationen für den Online-Handel eingestuft. Informelle Eignungen wie vor allem Teamfähigkeit, Kundenorientierung und eigenverantwortliches Handeln runden idealerweise das Qualifikationsprofil der Mitarbeiter ab. Und das sind im Grunde genommen auch fast genau die Qualifikationen, welche die Unternehmen zur Zeit von ihren Mitarbeiter und Bewerber am wenigsten erfüllt sehen.

Trotz der positiven Erwartungshaltung im Bezug auf die zukünftige Entwicklung des Online-Handels zeigen 52 % der Unternehmen derzeit kein Interesse daran, im kommenden Jahr zusätzliche Mitarbeiter einstellen zu wollen. Als Hauptgrund, der gegen Neueinstellungen spricht, nennen 48 % der Unternehmen zu hohe Personalkosten, nur 20 % führen fehlende fachliche Kompetenzen der Bewerber an. Ein fehlender Personalbedarf besteht gemäß den Befragungsergebnissen nur bei 8 % der Händler.

Die Unternehmen, die beabsichtigen weitere Mitarbeiter einzustellen, wollen diese schwerpunktmäßig in sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen beschäftigen.

**Tabelle 28: »Haben Sie die Absicht, neue Mitarbeiter für den Online-Handel einzustellen?« (Mehrfachnennungen möglich)**

|  | <b>Prozent der Antworten</b> | <b>Prozent der Fälle</b> |
|--|------------------------------|--------------------------|
| Nein                                       | 44,8 %                       | 52,0 %                   |
| Ja, Teilzeit, sozialversicherungspflichtig | 17,2 %                       | 20,0 %                   |
| Ja, auf 400-Euro-Basis                     | 17,2 %                       | 20,0 %                   |
| Ja, als Honorarkraft                       | 6,9 %                        | 8,0 %                    |
| Ja, andere Beschäftigungsverhältnisse      | 6,9 %                        | 8,0 %                    |
| Ja, Vollzeit, sozialversicherungspflichtig | 3,4 %                        | 4,0 %                    |
| Ja, im Bereich zwischen 400 und 800 Euro   | 3,4 %                        | 4,0 %                    |
| Summe                                      | 100,0 %                      | 116,0 %                  |

Neue Mitarbeiter werden hauptsächlich für den logistischen Bereich und den Support gesucht.

**Tabelle 29: »In welchen Bereichen sollen die neuen Mitarbeiter tätig sein?«  
(Mehrfachnennungen möglich)**

| Bereich             | Prozent der Antworten | Prozent der Fälle |
|---------------------|-----------------------|-------------------|
| Logistik            | 45,5 %                | 83,3 %            |
| Support             | 27,3 %                | 50,0 %            |
| Technischer Bereich | 13,6 %                | 25,0 %            |
| Marketing           | 9,1 %                 | 16,7 %            |
| Filialverkauf       | 4,5 %                 | 8,3 %             |
| Summe               | 100,0 %               | 183,3 %           |

Bei der Rekrutierung des Personals für die neuen Stellen wird bei den von uns befragten Unternehmen schwerpunktmäßig auf die eigene Ausbildungstätigkeit und die Einschaltung des Arbeitsamtes zurückgegriffen.

Als wichtigste Rahmenbedingungen für die Schaffung neuer Arbeitsplätze im Online-Handel sehen die Unternehmen neben einer konjunkturellen Erholung vor allem die Senkung der Lohnnebenkosten.

### 5.4.3 Call Center

Bei Call Centern handelt es sich um eine recht neue Organisations- und Betriebsform, mit deren Hilfe Kontakte zwischen Unternehmen einerseits sowie Kunden, Lieferanten und Interessierten andererseits effektiv bearbeitet werden: »Unternehmen aus dem Industrie- und Dienstleistungssektor gründen und/oder nutzen Call Center als organisatorische Einheiten, die mit Informations- und kommunikationstechnologischer Unterstützung den (telefonischen) Kundenkontakt rationalisieren und ausweiten sollen« (CCall-Report 1 2001: 2). Je nachdem, ob Call Center unternehmensintern oder als eigenständige Firmen betrieben werden, spricht man von In-house oder Outhouse Call Centern.

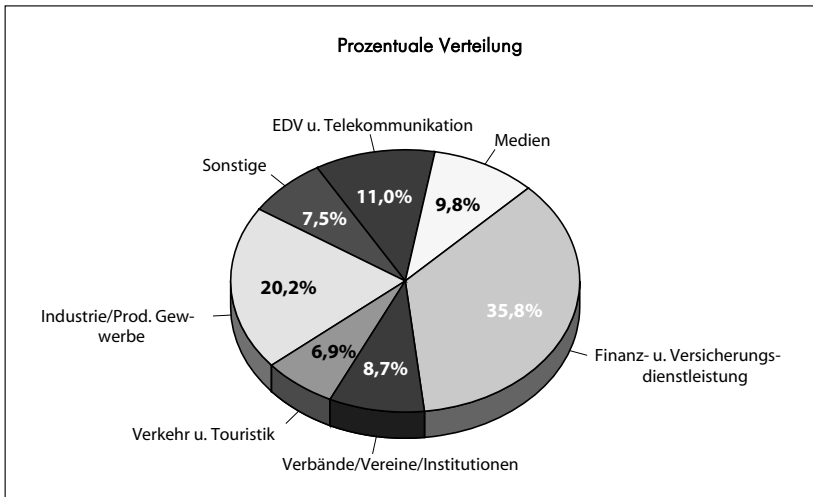
Die Gründe für das Outsourcing von solchen Dienstleistungen sind vor allem vor dem Hintergrund von Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen zu sehen. Zudem hat der in den zurückliegenden Jahren stattgefunden Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten die Unternehmen zu einer verstärkten Kunden- und Serviceorientierung gezwungen. Die Aufgabe von Call Centern beschränkt sich dabei



aber längst nicht nur auf die Kundenbetreuung, sie werden häufig auch mit der Akquirierung von Neukunden beauftragt.

Gemäß den Ergebnissen einer empirischen Studie entfällt der größte Anteil der von Call Centern erbrachten Dienstleistungen auf das Finanz- und Versicherungssegment, an zweiter Stelle folgt die Industrie bzw. das verarbeitende Gewerbe:

**Abbildung 63: Branchenverteilung der Call Center im Jahr 2003  
(Mehrfachnennungen möglich)**



Quelle: PROFITEL 2003.

© InWIS 2004

Seit Anfang der neunziger Jahre, dem Beginn der professionell betriebenen Call Center, hat die Branche ein stetiges, überdurchschnittliches Wachstum zu verzeichnen gehabt. So arbeiteten nach Schätzung der von uns befragten Fachleute im zurückliegenden Jahr bundesweit rund 350.000 Beschäftigte in circa 5.000 Call Centern<sup>28</sup>. Ein Ende dieser Entwicklung scheint noch nicht in Sicht zu sein. So gehen Branchenkenner davon aus, dass sich die Zahl der Mitarbeiter in den nächsten Jahren noch um bis zu 10 % pro Jahr steigern können und Call Center weiter als

28 Trotz einer sehr hohen Zahl von Veröffentlichungen zu Call Centern liegen zu zentralen Strukturdaten der Branche wie z.B. Anzahl der Call Center und der Mitarbeiter keine verlässlichen Daten vor (siehe dazu auch CCall-Report 1 2001, 5ff.). Das liegt zum einen in der enormen Wachstumsdynamik der Branche begründet, zum anderen sind – ähnlich wie auch beim Online-Handel – praktisch keine aussagekräftigen Gesamtzahlen aus der amtlichen Statistik verfügbar: Denn schätzungsweise 80 % der Call Center werden unternehmensintern, also Inhouse, betrieben, weshalb deren Umsätze und Beschäftigtenzahlen der Branche des Unternehmensschwerpunkts zugerechnet werden.

»Jobmotor« fungieren werden (Baumgärtner/Henn 2003). Bei diesen positiven Einschätzungen darf jedoch keinesfalls vergessen werden, dass zumindest ein Teil dieser Stellen durch die Umwandlung bereits bestehender Arbeitsverhältnisse entstanden ist bzw. entstehen wird und man daher auch von nicht unerheblichen Substitutionseffekten ausgehen kann.

Die Call Center-Branche profitiert sehr stark vom Online-Handel, für den sie vor allem Beratungsleistungen erbringt und so gewisse, bereits angesprochene »Schwächen« des Mediums Internet ausgleicht. Der Anteil der durch Online-Handel ausgelösten Tätigkeiten wird von den von uns befragten Branchenkennern im Call Center-Bereich auf bis zu 70 % geschätzt.

### ***Beschäftigungsbedingungen und Qualifikationen der Mitarbeiter***

Zu den Beschäftigungsbedingungen in Call Centern gibt es sehr unterschiedliche, oft auch widersprüchliche Aussagen und Bewertungen. Während einige der befragten Fachleute von »attraktiven Beschäftigungsverhältnissen mit abwechslungsreichem Tätigkeitsspektrum« sprachen, stuften andere wiederum die Arbeit im Call Center als sehr monoton und belastend ein. Ein Interviewpartner sprach in diesem Zusammenhang sogar »von der Wiedereinführung der Fließbandarbeit im psychischen Sinne«.

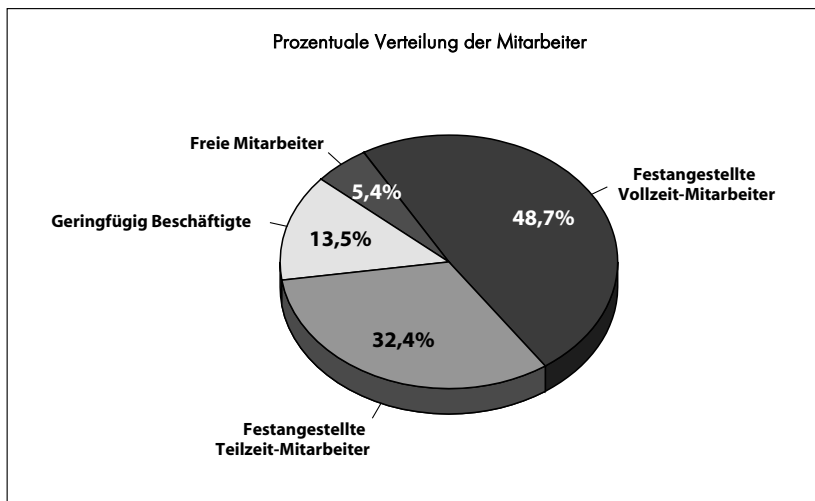
Die Arbeit in Call Centern erfordert die Etablierung von atypischen Beschäftigungsverhältnissen, da viele Kunden die Beratungsdienstleistungen außerhalb der Kernarbeitszeiten in Anspruch nehmen wollen.

Die an potenzielle Mitarbeiter gestellten Einstiegsqualifikationsanforderungen sind eher informell: Neben einem hohen Maß an Kommunikationsfähigkeit inklusive angenehmer Telefonstimme ist vor allem Stressresistenz erforderlich. Darüber hinaus sind je nach Tätigkeitsbereich des Call Centers weitere Fachqualifikationen vorzuweisen. Generell kann man sagen, dass je hochwertiger und komplexer die von einem Call Center zu erbringenden Beratungsleistungen sind, desto höher fallen auch die an die Formalqualifikationen der Mitarbeiter gestellten Ansprüche aus. Deshalb ist die Call Center-Branche nach Experteneinschätzungen auch längst kein Sektor ausschließlich für Geringqualifizierte, wie häufig aufgrund der eher niedrigen Einstiegsqualifikationen gemutmaßt wird. Ein großer Teil der Angestellten verfügt nach Aussagen von befragten Branchenkennern über das Abitur oder eine abgeschlossene Berufsausbildung. Auch Studierende und Studienabbrecher kommen verhältnismäßig häufig bei Call Centern unter.

Für die Zukunft sind vor allem zwei maßgebliche Entwicklungen zu erwarten (CCall-Report 1 2001: 34ff.): Zum einen wird die Integration neuer Medien wie Internet oder E-Mail aus den bisherigen Call Centern multimediale Center machen. Zum anderen gehen Fachleute davon aus, dass sich die klassischen Call Center durch Übernahme immer weiterer, hochwertiger Dienstleistungen zu umfassenden »Customer Care Centern« weiterentwickeln. Beide Entwicklungen werden höchstwahrscheinlich auch mit einer Erhöhung des von den Mitarbeiter verlangten Qualifikationsprofils einhergehen.

Der Call Center-Sektor ist längst keine »Mc-Job«-Branche mehr, wie in der Vergangenheit häufig von Kritikern behauptet wurde. Laut den Ergebnissen einer repräsentativ durchgeführte Studie sind rund 80 % der Mitarbeiter festangestellt, von denen deutlich mehr als die Hälfte als Vollzeitkräfte arbeiten.

**Abbildung 64: Beschäftigungsverhältnisse der Mitarbeiter in Call Centern**



Quelle: PROFITEL 2003.

© InWIS 2004

Insgesamt weist die Branche einen hohen Frauenanteil auf; rund 72 % aller Beschäftigten waren im Jahr 2003 nach den Ergebnissen der gleichen Studie weiblich (Profitel 2003: 20).

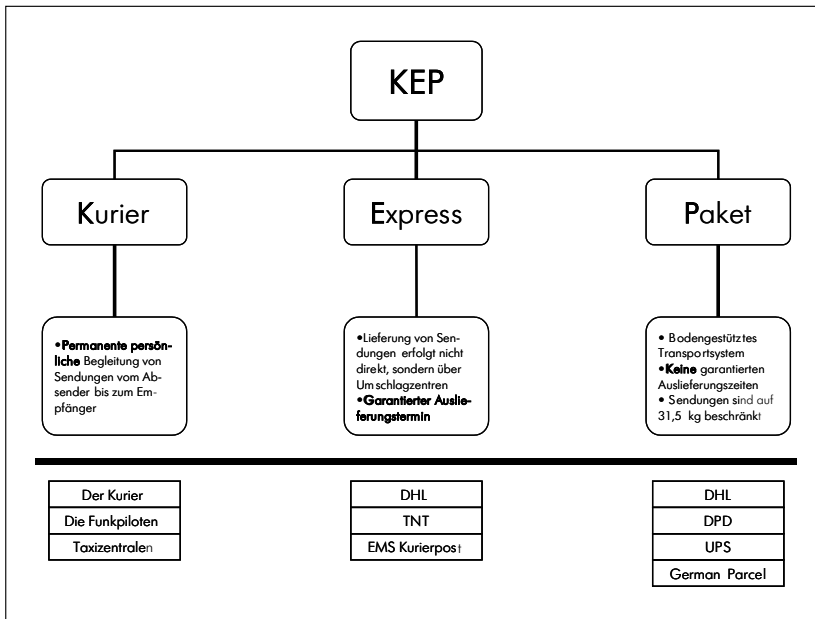
In Call Centern werden recht unterschiedliche Arbeitsplätze angeboten, die weit über das Telefonieren hinausreichen: Neben den Call Center Agents werden auch Führungskräfte wie Projektleiter oder Call Center Manager sowie EDV-Techniker gesucht.

Generell bestehen in Call Centern – entsprechendes Talent natürlich vorausgesetzt – zahlreiche Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg. Über zum größten Teil betriebsintern und berufsbegleitend durchgeführte Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen können die dafür notwendigen Qualifikationen und Zertifikate erworben werden. Ein großes Problem der Branche besteht allerdings in der bislang noch fehlenden Standardisierung dieser Fortbildungsmaßnahmen, so dass eine Vergleichbarkeit der erreichten Abschlüsse nahezu unmöglich ist (CALL CENTER AKADEMIE NRW 2003: 11ff.).

#### 5.4.4 KEP-Dienstleister

Hinter dem Kürzel KEP (= Kurier-, Express- und Paketdienste) verbirgt sich eine noch relativ junge Wachstumsbranche. Seit Mitte der siebziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts haben einsetzende strukturelle Änderungen auf Absatz- und Beschaffungsmärkten von Industrie und Handel auch Veränderung bei den nachgefragten Transportleistungen bewirkt:

Abbildung 65: Schematische Darstellung des deutschen KEP-Marktes

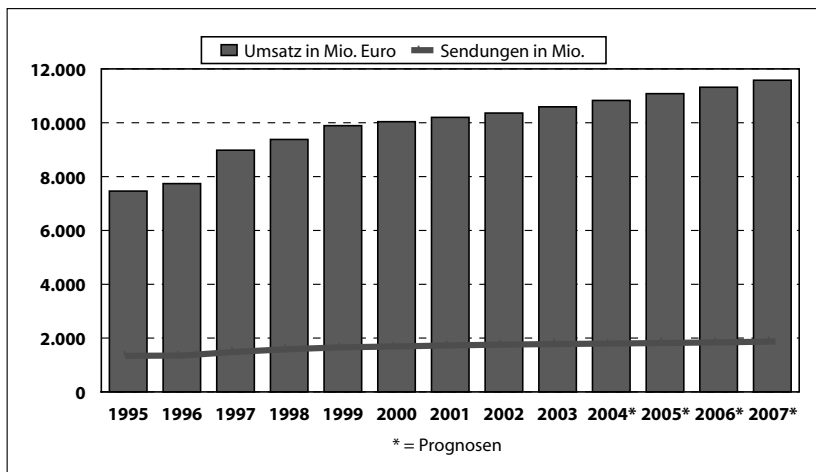


Quelle: Eigene Darstellung.

Im allgemeinen ist seit dieser Zeit ein sich immer weiter verstärkender Trend zur Atomisierung des Sendeaufkommens bei Transportlieferungen zu verzeichnen, dem viele der etablierten Transportunternehmen wie z.B. Speditionen aufgrund organisatorischer und technischer Mängel nicht gerecht werden konnten, so dass diese Dienstleistungslücke erfolgreich von deutlich flexibleren KEP-Dienstleistern besetzt wurde.

Im Unterschied zu anderen Transportmärkten ist es der KEP-Branche in den zurückliegenden Jahren gelungen, sowohl beim Umsatz als auch bei den Beschäftigtenzahlen Zuwächse zu erreichen. Für die kommenden Jahre geht man insgesamt von einem moderaten durchschnittlichen Wachstum zwischen 1 und 2 % pro Jahr aus. Außerordentlich hohe Zuwachsraten werden für das Segment der Expressdienste erwartet (7 – 9 % pro Jahr).

**Abbildung 66: Entwicklung des deutschen KEP-Marktes von 1995 bis 2007**



Quelle: BIEK 2004.

© InWIS 2004

Mittlerweile sind rund 160.000 Beschäftigte in der KEP-Branche tätig; zudem arbeiten circa weitere 95.000 Personen bei Unternehmen, die Vorleistungen für den KEP-Bereich erbringen (BIEK 2004: 20).

Im KEP-Sektor hat in den zurückliegenden zehn Jahren eine deutlich spürbare Professionalisierung stattgefunden; das »Gewerbe ist hoffähig geworden« (Expertenaussage). KEP-Dienstleister beschränken sich heute längst nicht mehr nur auf das Erbringen von Transportdienstleistungen. Sie übernehmen zunehmend auch weitere, komplexe Aufgaben wie Kontraktlogistik-Aufträge und Mehrwertdienst-

leistungen, und sind dadurch immer stärker in die Produktionsstrukturen ihrer Kunden eingebunden (BIEK 2004: 11). Ähnlich wie die Call Center profitiert auch die KEP-Branche dabei von einem allgemeinen Outsourcing-Trend bei den Unternehmen.

Der KEP-Sektor bietet ein sehr breites Tätigkeitspektrum: Dabei reicht die Bandbreite vom Diplom-Logistiker über den IT-Fachmann und die Fachkraft für Lagerwirtschaft bis hin zum Postboten oder Auslieferungsfahrer.

KEP-Dienstleister spielen in der Wertschöpfungskette des Online-Handels eine sehr wichtige Rolle, da sie die bestellten Produkte zum Kunden liefern. Die von uns interviewten Fachleute schätzen den durch B2C-E-Commerce verursachten Anteil am Gesamtsendungsaufkommen im KEP-Bereich gegenwärtig auf 12 % bis 15 %. Mit der prognostizierten Zunahme des Online-Handels wird sich dieser Anteil in Zukunft natürlich noch weiter erhöhen.

### ***Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter***

Analog zur Professionalisierung der Branche sind auch die Anforderung an die Qualifikation der Mitarbeiter gestiegen. So ist für das Erreichen höherer Positionen mittlerweile ein Hochschulabschluss unabdingbar (»Früher reichte noch eine Ausbildung zum Speditionskaufmann und ein bisschen Geschick zum Karrieresprung!«, Expertenaussage).

Besonders auf unteren Ebenen werden neben einer ausgeprägten Kundenorientierung und Servicebereitschaft auch zunehmend kaufmännische und technische Kenntnisse und Fähigkeiten von den Mitarbeitern verlangt.

Branchenkenner beklagen vor allem Probleme bei der momentanen Ausbildungssituation, die auf Dauer einer weiteren Professionalisierung der Branche im Wege stehen könnte: So fehlt bislang noch ein eigener, speziell auf die Bedürfnisse der Branche zugeschnittener Ausbildungsberuf. Bisher werden in den KEP-Unternehmen Büro- und Speditionskaufleute, in wenigen Betrieben auch Postverkehrskaufleute ausgebildet. Die in diesen Ausbildungsgängen vermittelten Qualifikationen werden allerdings nach Einschätzung von Experten längst nicht mehr den heutigen Anforderungen der Branche gerecht. In diesem Punkt sehen auch die Branchenverbände Handlungsbedarf und arbeiten daher an einem eigenen Ausbildungsgang mit starkem kaufmännischen Hintergrund.

Die KEP-Branche bietet auch für Personen mit Migrationshintergrund gute Beschäftigungsperspektiven. Voraussetzung dafür sind neben guten deutschen Sprachkenntnissen die oben aufgeführten Kompetenzen und Qualifikationen.

## 5.5 BESCHÄFTIGUNGSPROGNOSEN

Bei einer Beschäftigungsprognose für den Bereich Online-Handel sieht man sich unweigerlich mit dem bereits thematisierten Problem konfrontiert, dass die an der Wertschöpfungskette beteiligten Branchen nicht mit den Wirtschaftsunterklassen der amtlichen Statistik deckungsgleich sind. Weiter erschwerend kommt noch hinzu, dass auch der Anteil der durch B2C ausgelöste Tätigkeiten und Umsätze innerhalb dieser Branchen gänzlich unbekannt ist<sup>29</sup>.

Um diesem Dilemma beizukommen, musste zunächst einmal eine tragfähige Datengrundlage geschaffen werden, mit der dann weiter gearbeitet werden konnte. Dazu wurde als erstes die Beschäftigtenzahlen derjenigen Branchen, die mit den amtlichen Wirtschaftsunterklassen nicht deckungsgleich sind (z.B. Call Center), mit Hilfe von Experteneinschätzungen »isoliert«. Da keine der für die Untersuchung relevanten Branchen ausschließlich nur vom Online-Handel ausgelöste Tätigkeiten erfüllt, wurden die Beschäftigtenzahlen in einem weiteren Arbeitsschritt in Anlehnung an den durch Experteneinschätzungen ermittelten Online-Anteil der jeweiligen Branche »bereinigt«: So wird z.B. der durch Online-Handel ausgelöste Anteil im KEP-Bereich im Jahr 2003 auf 12 bis 15 % geschätzt; folglich wurden für dieses Jahr auch nur 13,0 % (Mittelwert) der Beschäftigten der KEP-Branche bei den Berechnungen berücksichtigt.

Dieses relativ umständliche und vor allem aufwändige Vorgehen war notwendig, um zu einigermaßen realistischen und damit auch aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen. Ohne eine solche »Bereinigung« der Daten würden die vom Online-Handel ausgehenden Beschäftigungsimpulse maßlos überschätzt.

Die Prognose der vom Online-Handel ausgehenden Beschäftigungseffekte erfolgte dabei über zwei Cluster:

- **Online-Shops:** Das Cluster Online-Handel beinhaltet die Beschäftigten der Wirtschaftsunterklasse Einzelhandel, da Online-Shops in der amtlichen Statistik dieser Klasse zugeordnet werden. Analog zu den vom Hauptverband des Deutschen Einzelhandels geschätzten Anteilen des Online-Handels am gesamten Einzelhandelsumsatzes wurde nur ein dementsprechender Prozentsatz der Beschäftigten dieser Wirtschaftsunterklasse bei den Berechnungen berücksichtigt.

29 Oftmals sind selbst Unternehmen nicht in der Lage genau beziffern zu können, wie viel % ihres Umsatzes sie dem Online-Handel »verdanken«: Woher soll z.B. ein KEP-Dienstleister wissen, ob der Inhalt des Pakets, welches er ausliefert, über das Internet bestellt worden ist oder eben nicht?

- Vor- und nachgelagerte Tätigkeiten: In diesem Cluster sind mit KEP-Unternehmen, Call Centern, Speditionen und Logistikdienstleistern die Branchen berücksichtigt worden, die im personellen Bereich am stärksten vom Online-Handel profitieren<sup>30</sup>.

Basierend auf diesen beiden Clustern wurden folgende Szenarien für das Ziel 2-Gebiet berechnet:

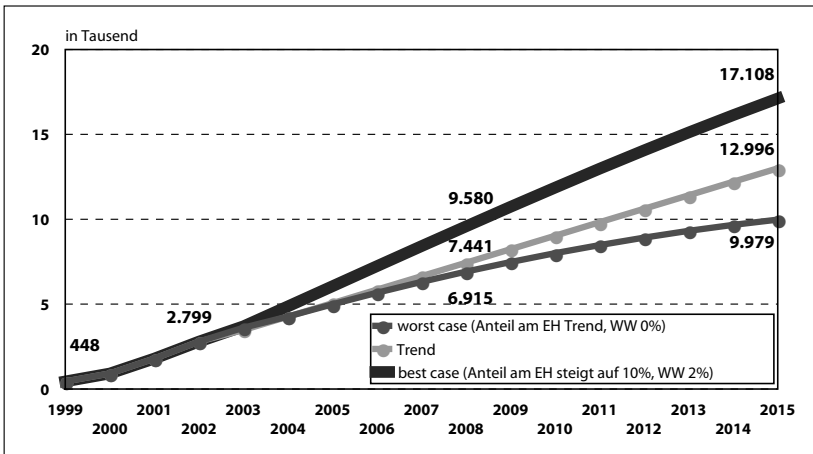
- Best Case: In diesem Szenario wird davon ausgegangen, dass der Anteil des Online-Handel am gesamten Einzelhandel bis zum Jahr 2015 auf rund 10 % ansteigen wird, was nach Meinung der befragten Fachleute als durchaus als realistische Obergrenze eingeschätzt wird. Zusätzlich wird ein jährliches Wirtschaftswachstum von 2 % unterstellt.
- Trend: Hier werden die Entwicklungen der zurückliegenden Jahre einfach statistisch fortgeschrieben, ohne dass weitere qualitative oder quantitative Annahmen in die Prognose mit einfließen.
- Worst Case: Das »worst case«-Szenario beruht auf den Annahmen, dass sich zum einen der Anteil des Online-Handels am gesamten Einzelhandel gemäß dem Trend entwickeln wird und es zum anderen kein Wirtschaftswachstum gibt. Gerade die letztgenannte Annahme ist dabei als ziemlich unrealistisch zu bewerten, weshalb man im wahrsten Sinne des Wortes vom »worst case« sprechen kann.

Demnach ergibt sich für das Cluster der »Online-Shops« folgende Prognosen für das Ziel 2-Gebiet:

30 Auf eine Miteinbeziehung von IT-Dienstleistern wurde zudem bewusst verzichtet, um Überschneidungen mit dem untersuchten Dienstleistungsfeld ITK-Medien zu vermeiden.



**Abbildung 67: Beschäftigungsprognose für das Cluster »Online-Shops« im Ziel 2-Gebiet (absolut)**



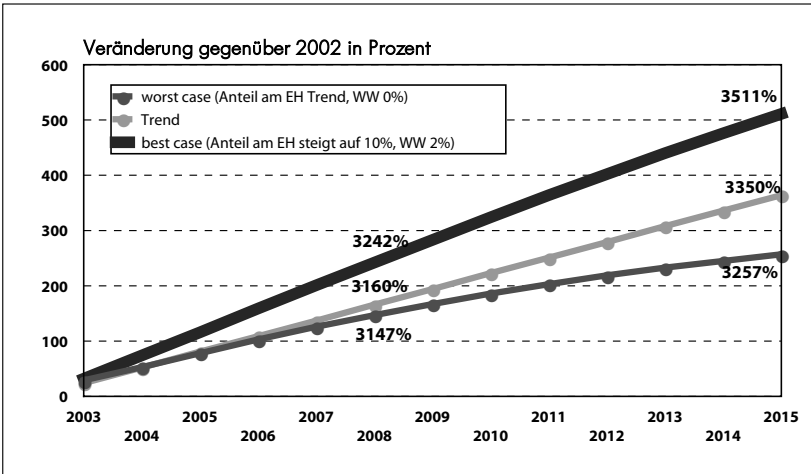
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Demnach betrug die Zahl der im Cluster »Online-Shops« beschäftigten Personen im Jahr 2002 bei knapp 2.800. Egal welches Szenario man auch betrachtet, es zeigt sich, dass bei den Online-Shops auf jeden Fall mit deutlichen Beschäftigungszuwächsen zu rechnen ist. Am realistischsten erscheint dabei das »Trend«-Szenario: Hier würde der Anteil des Online-Handels am Gesamteinzelfhandelsumsatz im Jahr 2015 ungefähr 7,5 % betragen und damit genau in der Mitte der von Experten prognostizierten Spanne von 5 und 10 % liegen.

Selbst beim »worst case«-Szenario kommt es bis zum Jahr 2015 zu einer mehr als Verdreifachung der Beschäftigtenzahlen gegenüber dem heutigen Stand.

**Abbildung 68: Prozentuale Veränderung der Beschäftigung im Cluster »Online-Shops« im Ziel 2-Gebiet**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Diese äußerst positiven Ergebnisse kommen dadurch zu Stande, dass der Online-Handel ein noch sehr junger Wirtschaftsbereich ist, der gerade erst am Anfang seiner Entwicklung steht und in dem noch – relativ unabhängig von der konjunkturellen Entwicklung – sehr große Wachstumspotenziale stecken.

Wird diese Entwicklung auf NRW und die BRD übertragen, kommt man zu vergleichbaren Steigerungsraten bei den Beschäftigtenzahlen. Für NRW ergibt sich im Falle des »best-case«-Szenarios eine Beschäftigtenzunahme von 10.200 auf knapp 62.400 Erwerbstätige. Beim »Trend«- und »worst-case«-Szenario fallen die prognostizierten Zahlen für das Jahr 2015 mit 45.700 bzw. 36.400 Erwerbstätigen naturgemäß geringer aus.

In der BRD würde die Zahl der Beschäftigten von 44.600 (2002) im günstigsten Fall auf über 270.000 Personen erhöhen. Sollte sich das »Trend«-Szenario bewahrheiten, ist mit einem Anstieg auf knapp 200.000 Beschäftigte im Jahr 2015 zu rechnen. Selbst bei schlechter Wirtschaftsentwicklung ist ein Beschäftigungszuwachs auf 159.000 Arbeitsplätze zu erwarten.

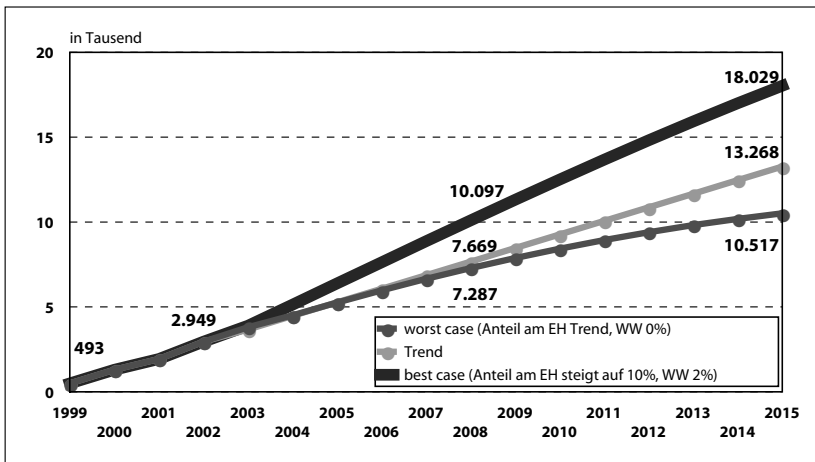
Die Interpretation der dargelegten Beschäftigtenzahlen sollte allerdings mit großer Vorsicht erfolgen: Zum einen ist die Datenlage – trotz der vorgenommenen Korrekturen – noch ziemlich »wackelig«, da entsprechende Erfahrungswerte und Zeitreihen noch gänzlich fehlen, zum anderen wird es sich bei der prognostizierten Zunahme der Beschäftigung zum Großteil wahrscheinlich nicht um Netto-Neube-

schäftigung handeln, da mit sehr großen Umschichtungs- und Substitutionseffekten zu rechnen ist: Es ist davon auszugehen, dass in Zukunft zunehmend bereits bestehende Arbeitsplätze im Einzelhandel bei Bedarf betriebsintern in den Online-Handel verlagert werden, so dass erst einmal keine neuen Mitarbeiter eingestellt werden.

Des Weiteren bleibt anzumerken, dass nicht jeder Beschäftigte im Cluster »Online-Shops« auch ausschließlich nur im Online-Bereich tätig ist. Denn es gibt momentan nur sehr wenige »pure player«, also Unternehmen die ausschließlich über das Internet verkaufen. Die überwiegende Mehrheit der Einzelhändler betreibt den Online-Handel hingegen parallel zum »normalen« Filialgeschäft. Deshalb ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Beschäftigten im Cluster Online-Shops nicht nur im Online-Bereich, sondern gleichzeitig auch im Filialhandel tätig ist. Mit der zu erwartenden Zunahme des Online-Handelvolumens in den nächsten Jahren wird allerdings der für den Online-Handel aufgewendete Anteil an der Arbeitszeit weiter zunehmen.

Die Ergebnisse der Szenarien für das Cluster »Vor- und nachgelagerte Tätigkeiten« fallen im Bezug auf die Zuwachsraten identisch zu den Ergebnissen des Cluster »Online-Shops« aus, da wir die von den Online-Shops ausgehenden Impulse eins zu eins auf das Cluster übertragen haben. Ob ein höheres Online-Handelsvolumen bei den Branchen des Clusters zu Skalen- oder Rationalisierungseffekten führen wird, vermag zur Zeit noch niemand vorherzusagen.

**Abbildung 69: Beschäftigungsprognose für das Cluster »Vor- und nachgelagerte Tätigkeiten« im Ziel 2-Gebiet (absolut)**



Quelle: Eigene Berechnungen.

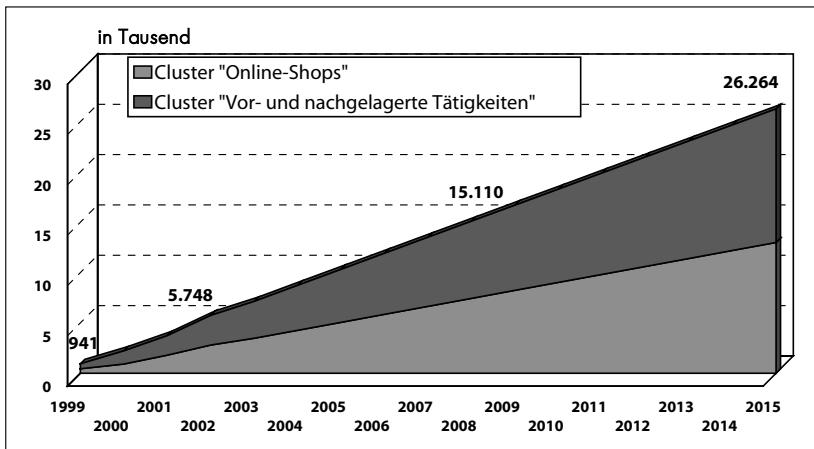
© InWIS 2004

Bei der Bewertung der Szenarien gilt daher zwangsläufig auch die gleiche Aussage wie beim Cluster »Online-Shops«, nämlich dass das »Trend«-Szenario als am realistischsten einzustufen ist.

Auf NRW übertragen würde sich bis zum Jahr 2010 gemäß des »Trend«-Szenarios eine Beschäftigungszunahme auf rund 45.700 Erwerbstätige einstellen, auf die gesamte BRD gerechnet ist eine Zunahme auf circa 218.800 Personen zu erwarten.

Rechnet man die Ergebnisse der beiden Trend-Szenarien zusammen, so verdankten im Jahr 2002 knapp 6.000 Beschäftigte im Ziel 2-Gebiet ihre Anstellung dem Online-Handel, sprich sie waren mit im weiteren Sinne durch B2C ausgelöste Tätigkeiten betraut. Diese Zahl wird sich bis zum Jahr 2015 voraussichtlich mehr als vervierfacht haben.

**Abbildung 70: Beschäftigungsprognose für den gesamten Bereich Online-Handel im Ziel 2-Gebiet (absolut)**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Hochgerechnet auf NRW würde sich eine Beschäftigungszunahme auf rund 91.400 Personen im Jahr 2015 ergeben. In der BRD würde die Beschäftigung auf knapp 418.000 Erwerbstätige ansteigen.

Insgesamt betrachtet fallen die Beschäftigtenzahlen in beiden Clustern in etwa gleich hoch aus. Demnach kommt gemäß unseren Berechnungen zu jedem Arbeitsplatz in einem Online-Shop in etwa noch einmal ein weiterer bei den vor- und nachgelagerten Tätigkeiten hinzu.

## 5.6 ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Der B2C-Online-Handel ist ein überproportional wachsender Bereich, von dem vor allem in Zukunft nicht unerhebliche Beschäftigungseffekte ausgehen werden. Neben den Online-Shops profitieren auch zahlreiche andere, an der B2C-Wertschöpfungskette beteiligte Branchen vom Online-Handel, wobei die Online-Shops allerdings ganz klar die Impulsgeber für das Wachstum des B2C-Clusters sind.

Eine weitere wichtige Erkenntnis besteht darin, dass die vom Online-Handel ausgehenden Beschäftigungseffekte nicht räumlich an den Standort der Online-Shops gebunden sind: So kann z.B. ein für einen Online-Shop arbeitendes Call Center in einer völlig anderen Region Deutschlands oder gar Europas ansässig sein.

### **Handlungsempfehlungen**

Generell bleibt erst einmal festzuhalten, dass NRW im Bezug auf die Beratung und Förderung von Unternehmen aus Bereich E-Business sehr gut aufgestellt ist. Zudem gelten für den Online-Handel im Prinzip ähnliche Handlungsempfehlungen wie für den klassischen Einzelhandel auch. Dennoch besteht unseres Erachtens speziell für den Online-Handel in folgenden Punkten noch weiterer Handlungsbedarf:

- Für die Arbeit im Online-Handel selbst sowie bei den vor- und nachgelagerten Tätigkeiten werden fundierte **EDV-Kenntnisse** zunehmend zur wichtigsten Qualifikationsanforderung. Und gerade hier weisen nach Ansicht der befragten Unternehmen und Experten sowohl das vorhandene Personal als auch die Bewerber um frei Stellen sehr große Defizite auf. Um einen weiteren Beschäftigungsaufbau in den genannten Branchen nicht zu gefährden, gilt es die Vermittlung von EDV-Kenntnissen vor allem in den Schulen noch weiter zu stärken. Eine noch intensivere Einbindung in die Berufsbildung wäre ebenfalls sinnvoll.
- **Medienkompetenz** wird in Zukunft zu einer der wichtigsten Schlüsselqualifikation überhaupt, und das gilt längst nicht nur im Bezug auf den Online-Handel. Der sichere und kompetente Umgang mit PC und Internet werden mehr und mehr zu elementaren Qualifikationen für das Leben und Arbeiten in der Informationsgesellschaft. Die Internetnutzung ist allerdings immer noch mit ziemlich hohen Kosten verbunden, so dass Teile der Bevölkerung von der Nutzung praktisch ausgeschlossen sind. Daher muss weiterhin daran gearbeitet werden, allen Schichten und Altersgruppen den Zugang zum Internet zu ermöglichen um eine »digitale Spaltung« der Gesellschaft zu verhindern. Initiativen wie die D21 können in dieser Hinsicht nur ein Anfang sein!

- Während die großen Konzerne im Bereich E-Commerce bereits sehr gut aufgestellt sind, besteht vor allem bei **kleinen und mittleren Unternehmen** nach Experteneinschätzungen noch Beratungs- und Nachholbedarf. Es ist sehr wichtig, dass diese Unternehmen den Anschluss an die Entwicklung nicht verpassen, da der Vertriebsweg über das Internet zunehmend bedeutender wird und sich dadurch auch Umsatzrückgänge in anderen Vertriebskanälen kompensieren lassen. Aus diesem Grund sollte eine Förderung im Bereich E-Commerce noch stärker als bisher an den Bedürfnissen des Mittelstands orientiert sein.
- Die **Sicherheit im Internet** wird im Zukunft eine Achillesferse des Online-Handels werden: Computerviren, Spammails und der Diebstahl von persönlichen Daten verunsichern zur Zeit viele potenzielle Kunden im Online-Handel: So haben z.B. laut den Ergebnissen einer aktuellen, von der Transatlantic Consumer Dialogue (TACD) durchgeführten Studie 52° % der Internetnutzer Bedenken vor einem Online-Kauf, weil sie befürchten dadurch noch mehr Werbemails zu erhalten (TACD 2003). Initiativen wie die secure-it.nrw.2005 leisten bereits einen wichtigen Beitrag zur Sensibilisierung für das Thema IT-Sicherheit in Unternehmen und Behörden. Für die Zukunft wären ähnliche Initiativen auch für die privaten Haushalte sinnvoll, um das Vertrauen des Verbrauchers in digital abgewickelte Geschäftsprozesse zu stärken.
- Es sollte auf einen einheitlichen und verbindlichen **Standard für Pick-up Point-Systeme** hingearbeitet werden: Bisher befinden sich einige erfolgsversprechende Systeme in der Planungs- und Erprobungsphase. Das größte Problem besteht unseres Erachtens darin, dass die jeweiligen Pick-up Point Systeme momentan nur jeweils von bestimmten KEP-Dienstleistern beliefert werden können. Eine »Öffnung« gegenüber allen KEP-Diensten wäre für den Kunden mit einer erheblichen Erleichterung verbunden und würde folglich auch für die Akzeptanz und Verbreitung der Systeme sehr nützlich sein. Hier könnte das Land versuchen, koordinierend einzugreifen.
- Bei den vor- und nachgelagerten Branchen wie z.B. im KEP-Bereich, bei Call Centern oder auch im Speditionswesen hat in den zurückliegenden Jahren eine deutlich spürbare **Professionalisierung** stattgefunden. Die Ausbildungsberufe der Branchen tragen dieser Professionalisierung bislang nur bedingt Rechnung und sind nach Einschätzung befragter Fachleute zum Teil nicht mehr »up to date«. Hier besteht dringender Handlungsbedarf. Da sich die betreffenden Branchenverbände häufig nicht auf neue Ausbildungsinhalte einigen können, wird wertvolle Zeit verloren. Hier könnte das Land vermittelnd eingreifen.

- Das B2C-Cluster sollte weiter intensiv beobachtet werden, um den bisherigen Kenntnisstand sowohl qualitativ als auch quantitativ zu erweitern. Nur so können auftretende Probleme, die ein weiteres Wachstum des Online-Handels behindern können, rechtzeitig erkannt und gelöst werden.





## 6. FACILITIES MANAGEMENT – UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG VON ENERGIEDIENSTLEISTUNGEN

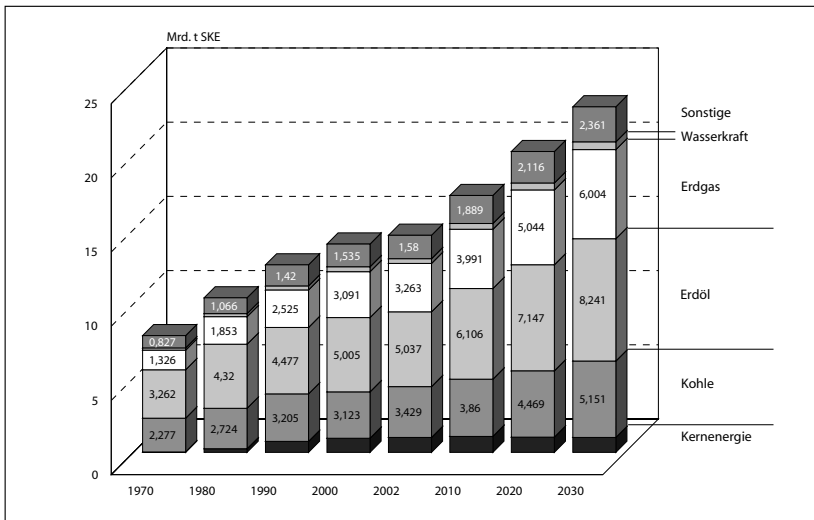
*Siw Mammitzsch/Martin Schauerte*

### 6.1 DEFINITION FACILITIES MANAGEMENT

Anfang Juni diesen Jahres ist die weltweite Energiekonferenz renewables 2004 in Bonn mit der Formulierung umfassender Ziele zur Energieeinsparung zu Ende gegangen.

Auch in Europa ist das Interesse an der Nutzung erneuerbarer Energien groß. Zum einen soll dadurch die bestehende Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen abgebaut werden. Zum anderen soll der CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduziert werden.

**Abbildung 71: Weltweiter Energieverbrauch/und -bedarf**



Quelle: Internationale Energie-Agentur 2002

© InWIS 2004

Bis zum Jahr 2030 wird sich der weltweite Energieverbrauch verdoppelt haben. Fossile Brennstoffe, insbesondere Erdöl, stellen weiterhin die wichtigste Energiequelle

dar, und die Kohlendioxid-Emissionen werden beinahe doppelt so hoch sein wie 1990 (European Commission, 2003). Dies geht aus den jetzt von der Europäischen Kommission veröffentlichten Forschungsergebnissen hervor.

Anhand der obigen Abbildung lässt sich leicht erkennen, dass der weltweite Energieverbrauch insbesondere in den letzten 20 Jahren stark angestiegen ist. Mehrere Prognosen gehen von einer Fortsetzung dieses Trends aus. Ohne Einflussnahme hätte dies auch einen weltweiten Anstieg der CO<sub>2</sub>-Emissionen zur Folge.

Energie ist ein Schlüsselfaktor für wirtschaftliche Entwicklung und eine entscheidende Voraussetzung für Wohlstand und Beschäftigung. Die besondere Relevanz wird zudem daran deutlich, dass verschiedene Gesetzesänderungen sowohl auf nationaler wie auch auf internationaler Ebene den Klimaschutz voran bringen sollen: der ab Januar 2005 nach den Festlegungen des Kyoto-Protokolls beginnende weltweite Emissionshandel, die EU-weite Gebäudeenergieeffizienz-Richtlinie und die BundesImmissionsschutz-Verordnung (BImSchV) – um nur einige zu nennen.

Einige Teilbereiche des Facilities Management sind in diesem Zusammenhang besonders in das Blickfeld dieser Untersuchung gerückt, da sie in der Regel zu hohen Energieeinsparungen mit entsprechender Kostenreduzierung führen. Sowohl für die Nutzer als auch die Anbieter entstehen marktrelevante Anreize; die Möglichkeit für win-win-Situationen erscheinen hier besonders hoch. Und die Maßnahmen im Rahmen des Facilities Management können einen hohen Wirkungskreis erreichen, denn neben der Industrie und den Energieversorgungsunternehmen lassen sich die höchsten Einsparungen des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes in Wohngebäuden durch die Modernisierung der Heizungen erreichen.

Mit dem Begriff Facilities Management verbinden sich sehr unterschiedliche Berührungspunkte, Erfahrungs- und Handlungsbezüge – je nach dem, welche Personen sich mit diesem Thema beschäftigen. Mittlerweile haben vor allem Immobiliennutzer, Projektentwickler, Bauunternehmen, Verwalter, Investoren, Makler und Berater das Handlungsfeld Facilities Management besetzt.

Grundsätzlich können eine engere und eine weitere Sichtweise unterschieden werden. Im engeren Sinne wird Facilities Management als ganzheitliche Konzeption der Gebäudebewirtschaftung verstanden, die sich auf den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie von der Planungs- und Erstellungsphase über die Nutzungsphase bis hin zum Abriss bezieht. Kernfelder sind das technische und das kaufmännische Management. Im weiteren Sinne wird im Rahmen des Facilities Management nicht nur die Immobilie betrachtet, sondern – mit dem Ziel, eine Umgebung zu schaffen, in der die primären Ziele einer Organisation möglichst effizient

umgesetzt werden können – alle hierfür notwendigen Betriebsmittel, internen Dienstleistungen und Prozesse.

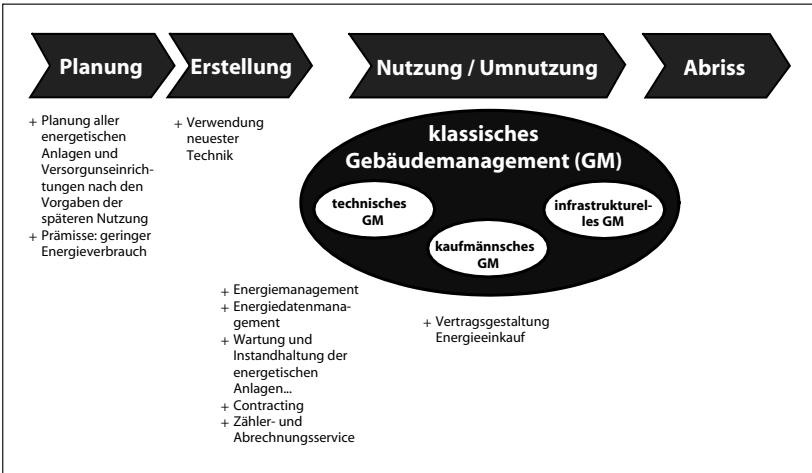
Facilities Management ist eine Dienstleistung, die die optimale Planung und Nutzung einer Immobilie übernimmt. Hierbei stehen sämtliche kostenrelevanten Vorgänge im Fokus der Betrachtung. Wesentliche Zielsetzung ist die optimale Bewirtschaftung von Facilities, um Einsparpotenziale – Schätzungen gehen von Einsparungen in einer Größenordnung von 30 bis zu 40 % der totalen Nutzungskosten aus – zu realisieren.

»Es gibt zahlreiche Definitionen für Facilities Management, jedoch keine einheitliche, auf nationaler oder gar auf internationaler Ebene verbindliche« (Schulte/Pierschke 2000, 34). Wegweisend für Deutschland sind bis heute die Definitionen des Deutschen Verbandes für Facilities Management (GEFMA e.V.) und des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.:

*»Facility Management ist ein unternehmerischer Prozess, der durch Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung von Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen (facilities) und unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld eine verbesserte Nutzungsflexibilität, Arbeitsproduktivität und Kapitalrentabilität zum Ziel hat. Facilities werden als strategische Ressource in den unternehmerischen Gesamtprozess integriert« (GEFMA e.V.).*

*Facility Management ist die »Gesamtheit aller Leistungen zur optimalen Nutzung der betrieblichen Infrastruktur auf der Grundlage einer einheitlichen Strategie. Betrachtet wird der gesamte Lebenszyklus von der Planung und Erstellung bis zum Abriss. Ziel ist die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, die Werterhaltung, die Optimierung der Gebäudenutzung und die Minimierung des Ressourceneinsatzes zum Schutz der Umwelt. Facility Management umfasst gebäudeabhängige und gebäudeunabhängige Leistungen (VDMA e.V., Frankfurt, VDMA-Einheitsblatt 24916)«.*

**Abbildung 72: Wertschöpfungskette Facilities Management unter besonderer Betrachtung der Energiedienstleistungen**



Quelle: Eigene Darstellung.

© InWIS 2004

Im Kern ist Facilities Management identisch mit dem klassischen und schon seit langem betriebenen Gebäudemanagement, das sich in drei wesentliche Säulen gliedert:

- **Technisches Gebäudemanagement:** Betreuung einer Immobilie im technischen Bereich. Es handelt sich hierbei um die Sicherstellung des Hausbetriebes durch regelmäßige Pflege und Wartung der im Objekt vorfindbaren technischen Einrichtungen wie z.B. Aufzugsanlagen, Heizung, Klima- und Lüftungsanlagen, Rolltreppen, CO<sub>2</sub>-Warnanlagen.
- **Infrastrukturelles Gebäudemanagement:** allgemeine Betreuung der Immobilien wie Reinigung, Bewachung, Pflege der Grünanlagen, gegebenenfalls auch Personalverpflegung und Postdienste.
- **Kaufmännisches Gebäudemanagement:** Abwicklung des gesamten kaufmännischen Zahlungsverkehrs, Erfassung aller Zahlungsströme, Buchung umlagefähiger und nichtumlagefähiger Kosten etc., aber auch Betreuung der Mieter – sofern Objekte fremd genutzt werden – wie auch den Abschluss von Versicherungsverträgen und die Wahrnehmung von Kontrollaufgaben.

Gegenüber dem klassischen Ansatz der Gebäudebewirtschaftung rückt Facilities Management den Nutzer einer Immobilie stärker in den Blickpunkt des Interesses. Es wird zwischen den Kerngeschäften des Unternehmens und den Sekundärleistungen der Gebäudebewirtschaftung unterschieden. Facilities Management ent-

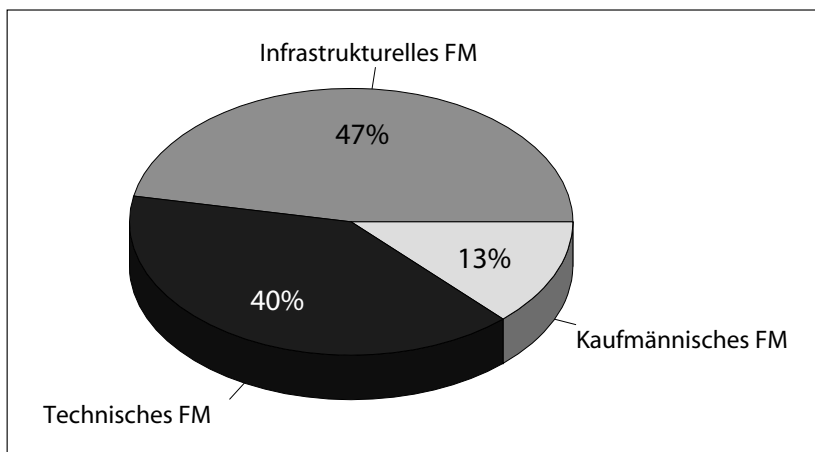
lastet den Nutzer von kerngeschäftsfremden Aufgaben und führt zu einer effizienteren Arbeitsteilung. Darüber hinaus erstreckt sich Facilities Management idealtypischerweise über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie. Der Facilities Manager schaltet sich bereits in den Planungsprozess einer Immobilie ein.

Vor der Einführung von Facilities Management waren die Anschaffungs- und Erstellungskosten bei Immobilieninvestitionen wesentliches Entscheidungskriterium. Eine lebenszyklusorientierte Analyse der totalen Nutzungskosten einer Immobilie zeigt, dass die historischen Anschaffungskosten nur zwischen ca. 7 und 12 % der gesamten Nutzungskosten ausmachen. Die Unterhalts- und Betriebskosten übersteigen die Investitionskosten bereits nach durchschnittlich sieben Jahren. Facilities Management hat das Ziel, die Nutzungskosten unter Berücksichtigung der Anforderungen des Nutzers zu minimieren.

## 6.2 MARKTSTRUKTURDATEN

Im Jahr 2002 umfasste der Markt des klassischen Gebäudemanagements ein Gesamtvolumen von 26,5 Milliarden Euro. Unterschiedliche Schätzungen benennen das aktuelle Marktvolumen für alle internen und externen Dienstleistungen des Gebäudemanagements auf etwa 30 bis 50 Mrd. EUR.

**Abbildung 73: Verteilung des Marktvolumens auf die Kategorien des klassischen Gebäudemanagements**



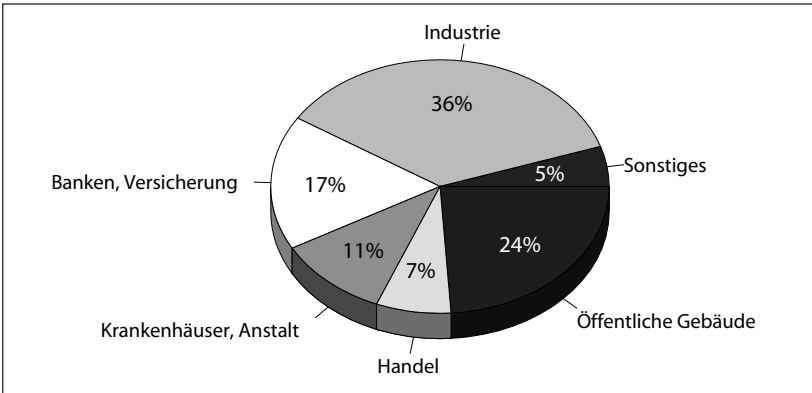
Quelle: Helbling Management Consultig GmbH, München, eigene Darstellung.

© InWIS 2004

Die besten Entwicklungsperspektiven – gemessen am absoluten Marktvolumen – werden den Leistungen des technischen Gebäudemanagements prognostiziert. Hauptträger ist ein steigendes Angebot von ergänzenden Leistungen und neue Vertragsmodelle wie etwa Betreibermodelle und das Contracting. Nach verschiedenen Schätzungen wird sich diese Sparte fast verdoppeln, während das Volumen von infrastrukturellen und kaufmännischen Gebäudemanagement-Leistungen eher stagnieren wird.

Vor allem die Industrie ist mit der Geschäftsstrategie der Konzentration auf das Kerngeschäft bereits weit voran geschritten, so dass es nicht überrascht, das in diesem Bereich die umfangreichsten FM-Leistungen in Anspruch genommen werden. Auch die Krankenhäuser geraten zunehmend unter Kostendruck, der das Facilities-Management als Alternative bei Investitionsentscheidungen zunehmend mit in Betracht zieht. Die größten Potenziale werden allerdings im Bereich der öffentlichen Hand vermutet, die deswegen als »schlafender Riese« bezeichnet wird. Ein wesentliches Hindernis für die Externalisierung von Dienstleistungen im öffentlichen Bereich sind die fehlenden Vollkostenrechnungen. Die Finanzierung von z.B. Schwimmbädern erfolgt über eine Vielzahl von Haushalten der Kommune, so dass die Kosten der externen Dienstleistung »Bewirtschaftung der Schwimmbäder« häufig nur den direkten Kosten gegenüber gestellt werden. Das Ergebnis wird zugunsten einer Eigenbewirtschaftung verzerrt.

**Abbildung 74: Segmentierung des FM-Marktes nach »Gebäudearten«**



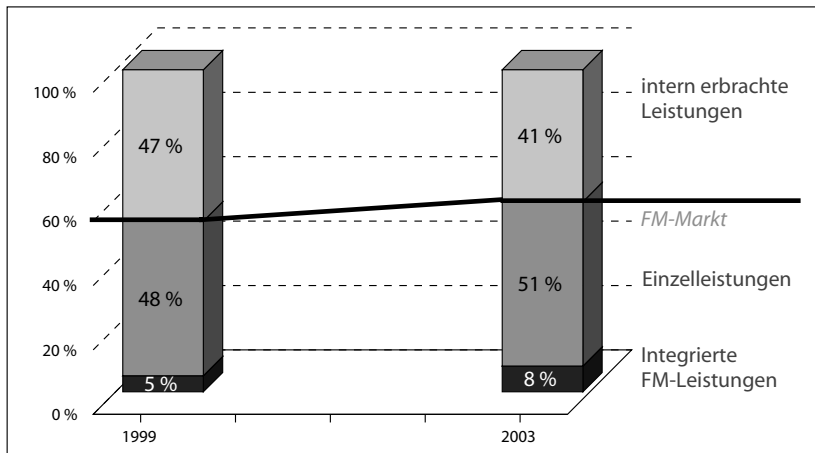
Quelle: Helbling Management Consultig GmbH, München, eigene Darstellung.

© InWIS 2004

Der Anteil der innerhalb des Unternehmens (intern) erbrachten Leistungen hat in letzter Zeit abgenommen, liegt aber immer noch bei knapp über 40 %. Das Markt-

wachstum entsteht primär aus der Verlagerung von interner zu externer Leistungserstellung. Das Gesamtvolumen bleibt aber relativ konstant, da der Zuwachs durch Ratioeffekte ausgeglichen wird. Auffällig ist allerdings das überproportionale Anwachsen der integrierten FM-Leistungen, was vor allem auf Konzentrationsprozesse innerhalb des Marktes zurück zu führen ist.

**Abbildung 75: Stetiges Voranschreiten der Professionalisierung**



Quelle: Helbling Management Consulting GmbH, München, eigene Darstellung.

© InWIS 2004

Die Umsatzraten der extern vergebenen Dienstleistungen unterliegen einem stetigen Wachstum. Das Marktwachstum wird von den Outsourcing-Überlegungen der Nachfrager getragen.

Experten rechnen mit Wachstumsraten von bis zu 10 % jährlich für den FM-Markt. Dies wird u.a. auch damit begründet, dass das vorhandene Einsparpotenzial infolge der Einführung einer effizienteren Immobilienbewirtschaftung in Höhe von jährlich ungefähr 7,5 bis 10 Mrd. EUR noch nicht ausgeschöpft sei.

Die empirische Datenlage zu Beschäftigungsverhältnissen in der Verbunddienstleistung Facilities Management ist bisher als »weißes Feld« zu bezeichnen. Dies liegt vor allem daran, dass neben Dienstleistungsberufen auch Industrie- und Bauberufe in dieses Untersuchungsfeld hineinspielen und eine klare Abgrenzung schwierig machen. Zu den potenziellen Anbietern von Energiedienstleistungen zählen u.a. Contracting-Unternehmen, Energieagenturen, Energieversorgungsunternehmen, Handwerksbetriebe, Industriebetriebe (z.B. Maschinenbau, Baugewerbe) und Ingenieurbüros.

Aus der Aufstellung der unterschiedlichen Anbieter für FM geht hervor, dass für eine detaillierte Darstellung der Strukturdaten im Bereich Facilities Management einige Wirtschaftsunterklassen der amtlichen Statistik herangezogen werden müssten. Die relevantesten Wirtschaftszweig-Klassifikation von 1993 der Bundesagentur für Arbeit wären:

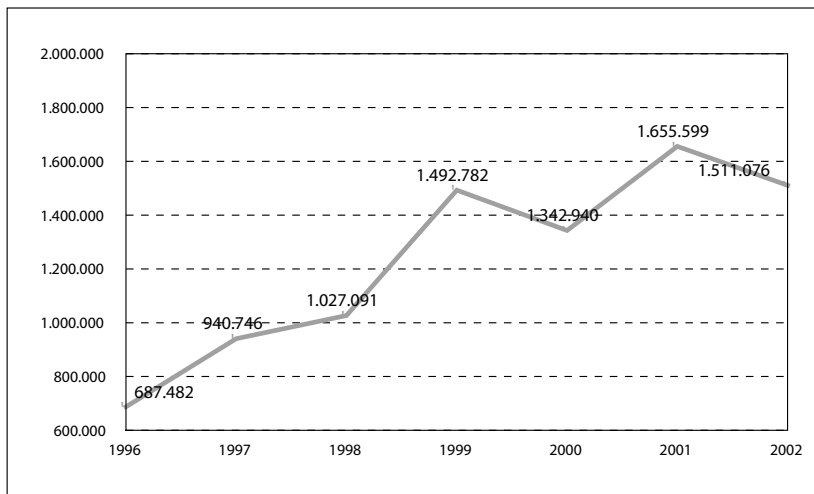
- Elektrizitätsversorgung (401), Gasversorgung (402), Fernwärmeversorgung (403)
- Teilbereiche der Bauinstallation (453), darunter fällt die Elektroinstallation, Klima-, Lüftungs-, Heizungs- und Sanitäreinrichtungen, Dämmung usw.
- Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen (7032)
- technische Untersuchung und Beratung (74301)
- Forschung und Entwicklung im Bereich Ingenieurwissenschaften (73102) und
- Architektur- und Ingenieurbüros (7420).

Für eine detaillierte Bearbeitung wäre eine völlig eigenständige Untersuchung notwendig. Deshalb werden wir uns mit der Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung in der Wirtschaftsunterklasse »Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen« beschäftigen, da wir später darauf zurück greifen. Zu beachten ist aber, dass in dieser Wirtschaftsunterklasse nicht nur Leistungen des Facilities Management erfasst sind, sondern auch alle anderen Bereiche der Verwaltung in der Immobilienwirtschaft.

Die folgende Graphik zeigt die Umsatzentwicklung für diesen Bereich seit 1996. Demnach hat der Umsatz von 1996 bis zum Jahr 2002 in der Wirtschaftsklasse »Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen« um fast 120 % zugenommen. Jedoch hat sich die Dynamik in den letzten 3 Jahren etwas abgeschwächt, das heißt die Steigerungsraten sind nicht mehr so hoch wie Mitte/Ende der 1990er Jahre.



**Abbildung 76: Umsatzentwicklung im Bereich Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen in Nordrhein-Westfalen**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

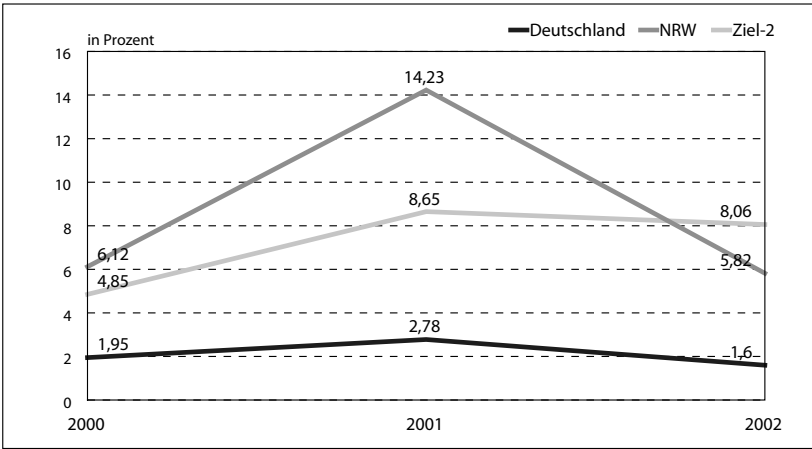
Die Zahl der Beschäftigten hat in der BRD in den letzten vier Jahren um ca. 4.500 zugenommen. Davon entfällt ca. ein Fünftel auf Nordrhein-Westfalen. Im Ziel 2-Gebiet hat die Zahl der Beschäftigten um knapp 800 zugenommen.

**Tabelle 30: Entwicklung der Beschäftigten im Bereich Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen**

|      | Deutschland | NRW    | Ziel 2 |
|------|-------------|--------|--------|
| 1999 | 144.748     | 30.485 | 6.950  |
| 2000 | 149.785     | 33.084 | 7.483  |
| 2001 | 151.006     | 35.613 | 7.754  |
| 2002 | 149.271     | 32.990 | 7.712  |

Die Prozentuale Entwicklung sieht folgendermaßen aus: In allen Regionen sind für das Jahr 2002 sinkende Steigerungsraten zu verzeichnen die sich allerdings nicht im negativen Bereich bewegen. Deshalb liegt das Beschäftigungsniveau immer noch über dem des Jahres 1999. Das Ziel 2-Gebiet ist bezüglich der prozentualen Entwicklung gegenüber dem Jahr 1999 sehr positiv aufgestellt.

**Abbildung 77: Prozentuale Entwicklung der Beschäftigten im Bereich Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Um die Frage zu beantworten, welche Beschäftigten-Gruppen am meisten von dieser Entwicklung profitiert, wäre auch hier eine detaillierte Untersuchung nötig.

### **6.3 ENERGIE-CONTRACTING UND -BERATUNG ALS TEILBEREICHE DES FM**

Für Facilities Management-Leistungen wird zukünftig in Deutschland zunehmend Nachfrage bestehen. In der Zukunft wird weiterhin der Schwerpunkt in der Bewirtschaftung von Bestandsimmobilien liegen, damit bleibt das Gebäudemanagement der wichtigste Bestandteil des Facilities Managements. Innerhalb des Dienstleistungsfeldes wird das technische Gebäudemanagement zu den am stärksten wachsenden Bereichen zählen.

Vor dem Hintergrund weiter steigender Energieverbräuche in der Welt wird erwartet, dass sich in Zukunft auch der Markt für Energiedienstleistungen, für den ein großes unerschlossenes Potenzial gesehen wird, stark entwickeln wird. Im Rahmen der Studie werden sich die Untersuchungen daher auch auf die Beschäftigungspotenziale der Energiedienstleistungen als Teilbereich des technischen Gebäudemanagements konzentrieren. Zu den Energiedienstleistungen zählen im Wesentlichen:

- Energieberatung, Least-Cost-Planning;
- Energiebeschaffungs- und -vertragsmanagement;
- Modernisierungs- und Energieeinsparungskonzepte;
- Energie-Contracting.

Das Ziel 2-Gebiet erscheint für den Wachstumsmarkt der Energiedienstleistungen in besonderer Weise geeignet:

- Das Ruhrgebiet als einer der größten Verdichtungsräume Europas verfügt sowohl im Wohnungs-, wie auch im Gewerbeimmobilienbereich über erhebliche Gebäudebestände, die sich als Absatzmarkt für FM-Dienstleistungen eignen.
- In der Solarstadt Gelsenkirchen wird ein Energie-Cluster für erneuerbare Energien aufgebaut. Neben der Produktion von Solaranlagen werden hier auch planerische und dienstleistende Tätigkeiten im Energiesektor entwickelt. Mit dem Solarteur wurde hier zudem ein europaweit anerkanntes Weiterbildungs-Zertifikat entwickelt, das Facharbeiter u. Meister zur Wartung und Inbetriebnahme von kleinen und mittleren Solaranlagen befähigt.
- Hohe Konzentration an Energieversorgungsunternehmen in der Region, die zusätzlich zur Produktion und Lieferung von Energie, Energiedienstleistungen anbieten. So hat bspw. die Viterra Energy Services mit Sitz in Bochum als bundesweit erstes Unternehmen eine Energie- und Servicecard für ihre Contracting-Angebote eingeführt.
- Darüber hinaus fördert das Land im Rahmen der Landesinitiative Zukunftsenergien NRW seit 1999 Gesamtinvestitionen in Höhe von 37 Mio. EUR. Beispiele für die Nutzung solcher Zukunftsenergien im Ziel 2-Gebiet sind Bergehalden als ideale Standorte zur Nutzung der Windenergie, eine Grubengasanlage als Pilotanlage im Oberhausener Fraunhofer UMSICHT-Institut und Brennstoffzellenentwicklung an der Universität Duisburg in Kooperation mit RWE.

Derzeit wird der Markt der Energiedienstleistungen noch erheblich durch unterschiedliche Motivationen von Herstellern, Investoren, Betreibern und Nutzern behindert, was die Märkte für Energie- und Effizienztechnologien und damit den Ausbau von Energiedienstleistungen behindert. Für Energieversorgungsunternehmen kann die Umorientierung zu einem Energiedienstleistungsunternehmen – mit entsprechenden Einspareffekten auf der Nachfragerseite – zu einer Existenzfrage werden. Daher bieten immer mehr EVU's unter anderem Contracting als zusätzliche Dienstleistung an. Besonders die Energieversorgungsunternehmen haben wenig Schwierigkeiten in diesem Markt als Anbieter aufzutreten, da sie aus ihren bisherigen Tätigkeiten umfangreiches Know How mitbringen.

Mit Contracting oder Energie-Contracting wird ein innovatives Konzept zur Lieferung und Abrechnung von Energie für Wohn- und gewerblich genutzte Immobilien bezeichnet. Contracting liegt voll im Outsourcing-Trend in der Immobilienwirtschaft und richtet sich an Immobilienbesitzer, Hausverwaltungen, Wohnungsbaugesellschaften und Bauträger.

Für die Energieerzeugungs- bzw. Heizungsanlage übernimmt der Dienstleister sämtliche Aufgaben, beginnend mit der Planung, Finanzierung und Installation bis zur Wartung und laufenden Instandhaltung. Die Anbieter besitzen dabei die technische Kompetenz sowohl für Zentralheizungen in einzelnen Gebäuden als auch für verbrauchs- und umweltfreundliche Blockheizkraftwerke, mit denen mehrere Gebäude bis hin zu ganzen Wohnsiedlungen mit Wärme und Strom versorgt werden können. Neben der Anlagenerneuerung kann das Dienstleistungsspektrum auch Leistungen des Energiemanagements, der Energie-Optimierung bis hin zum Energie-Controlling umfassen.

Ein weiterer großer Bereich für Energiekosteneinsparungen ist der des Mietwohnbaus. Im Gebäudebereich wird insbesondere den Energieeinsparinvestitionen eine große Bedeutung beigemessen; der Wärmeenergieverbrauch macht bei nicht oder nur teilklimatisierten Gebäuden zwischen 60 – 85 % der gesamten Energiekosten aus. Nach Ansicht von Experten besteht bei den Energiekosten, als wichtiger Kostenart innerhalb des stark wachsenden technischen Gebäudemanagements, ein erhebliches Einsparpotenzial in einer Größenordnung von ca. 15 % – 20 %.

### **6.3.1 Contracting**

Für das Energie-Contracting existieren verschiedene Definitionen. Der Bundesverband Privatwirtschaftlicher Energie-Contracting-Unternehmen (PECU) beschreibt das Contracting folgendermaßen:

*»Energie-Contracting ist eine Dienstleistung für Eigentümer, Verwalter und Nutzer von Immobilien sowie für gewerbliche und industrielle Nutzer. Das Aufgabenspektrum umfasst u. a. Planung und Errichtung von Energieerzeugungs- und -verteilanlagen und von Systemen der Mess- und Regeltechnik, Finanzierung und Betrieb der Anlagen sowie die Lieferung und Abrechnung der fertigen Endprodukte Wärme – Kälte – Strom und sonstiger Nutzenergien. Je nach Objekt und Nutzeranspruch kann Energie-Contracting unterschiedliche technische und vertragliche Ausprägungen haben. Ziel ist die möglichst weitreichende Entlastung des Kunden von allen Fragen im*

*Bereich der Energieversorgung in Verbindung mit der preislichen Attraktivität des Endproduktes.« (Quelle: PECU)*

Neben ökonomischen Effekten werden dadurch auch bedeutende Einsparungen für die Umwelt (weniger Primärenergieeinsatz und geringe Schadstoffemissionen) erzielt – und das alles aus professioneller Hand. Die Dienstleistung wird von einem außenstehenden Dritten realisiert, der das unternehmerische Risiko dafür übernimmt.

Auffällig ist aber, dass die bisherigen Nutzer des Contracting zu 34 % keine eigene Definition dessen haben, welche Dienstleistung sie beziehen. Darüber hinaus existiert ein sehr breites Spektrum an Definitionen. Dennoch wächst durch die verstärkte Öffentlichkeitsarbeit die Bekanntheit und Akzeptanz des Energie-Contractings. Ebenso positiv dazu beigetragen hat die Normierung der verschiedenen Contractingdefinitionen (DIN 8930-5) im November 2002. Seither lassen sich die Arten des durchgeführten Contractings unterscheiden und sind hinsichtlich der Leistungserbringung vergleichbarer geworden. Energie-Contracting bildet dabei den Überbegriff. Folgende Contracting-Arten werden angeboten: das Energieliefer-Contracting (Synonyme: Anlagen-Contracting und Energie-Contracting), das Einspar-Contracting (Synonyme: Energiespar-Contracting und Performance-Contracting), das Finanzierungscontracting und das technische Anlagenmanagement. In der Praxis sind aber auch Kombinationen möglich und vorzufinden.

Vorteile des Energie-Contracting sind vor allem klare Energiepreise bei hoher Transparenz der Vollkosten einschließlich der indirekten Kosten die der Energieversorgung zugerechnet werden müssen, Kostenoptimierung, Vermeidung eigener Investitionsausgaben, höhere Anlagenverfügbarkeit und Versorgungssicherheit und eine beschleunigte Wirkung von REN-Maßnahmen (Regenerative Energie-Nutzung) die oft mehr Kosten spart als der Contractor über den Vertragszeitraum verdient.

### **6.3.1.1 Wirtschaftliche Entwicklung des Contracting**

Ein Drittel der Industriekunden hat noch keine Vorstellung was sich hinter dem Begriff Contracting verbirgt, so Michael Stadler von RWE Solutions. Erst 20 % der deutschen Industrie-Unternehmen haben bislang über diese Variante der Energieeinsparung nachgedacht. Trotzdem wächst der Markt für Energie-Contracting bereits heute kontinuierlich. Über 900 Mio Euro wurden im Jahr 2003 allein in Deutschland in diesem Segment umgesetzt.

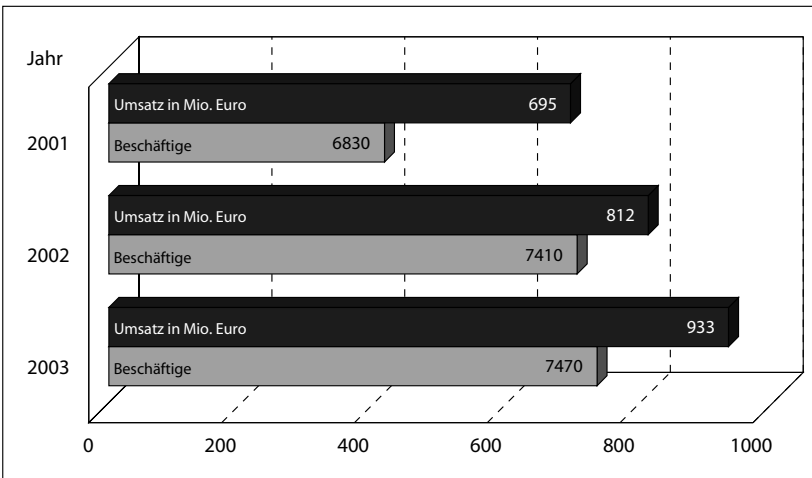
Die jährliche Mitgliederbefragung des Verbandes für Wärmelieferung e.V. (VfW) ergab für das Jahr 2003 für das Geschäftsfeld des Contracting weiterhin steigende

Vertrags- und Umsatzzahlen. Das Energie-Contracting, welches einen immer wichtiger werdenden Stellenwert in der Energiebranche einnimmt, verzeichnet Zuwachsraten die deutlich über der gesamtdeutschen Wirtschaftsentwicklung im Jahr 2003 liegen.

Im Durchschnitt stieg die Anzahl der abgeschlossenen Verträge im Jahr 2003 um 16 % (2002: 17 %). Wurden im Jahr 2002 noch etwa 15.700 Projekte gemeldet, so stieg die Anzahl unter den Mitgliedern des Vfw auf etwa 18.200 Contractingverträge im Jahr 2003. Auch der Umsatz konnte um 14,8 % gesteigert werden. Daraus resultierend können die Verbandsmitglieder einen Umsatz von 793 Mio. Euro aus Contractingmaßnahmen verbuchen. Einen starken Rückgang des Wachstums musste allerdings bei den Neueinstellungen von Arbeitnehmern registriert werden. Wurden im Jahr 2002 noch etwa 490 neue Arbeitsplätze bei den Vfw-Unternehmen geschaffen, wurden für 2003 nur 50 neue Arbeitsstellen gemeldet.

Da die Vfw-Mitgliedsunternehmen nach Einschätzung von Birgit Arnold, geschäftsführendes Vorstandsmitglied, etwa 85 % des Marktes abdecken, ist das Marktvolumen hierzulande damit auf über 930 Mio. Euro angestiegen.

**Abbildung 78: Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung**



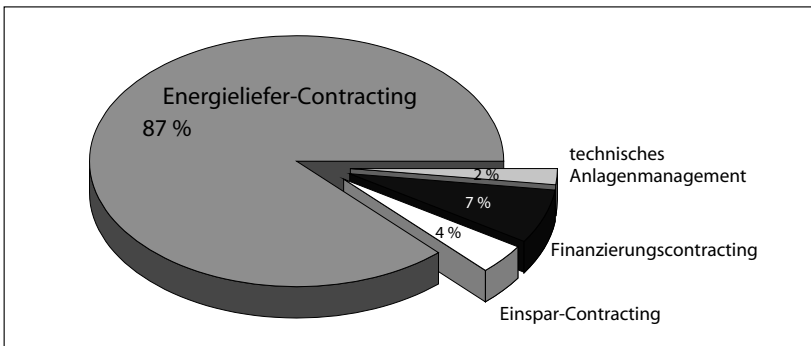
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Das Marktpotenzial wird zwar durch Experten sehr unterschiedlich eingeschätzt, bewegt sich aber im Minimum um mindestens das Vierfache des heutigen Standes. Diese Einschätzungen wurden von unseren Interviewpartnern in ihrer Tendenz bestätigt.

Das größte Auftragsvolumen besteht derzeit beim Energieliefer-Contracting. 87 % der Contractingverträge bei den VfW-Mitgliedsunternehmen entsprechen demnach dieser Contracting-Form, aber auch andere Formen wie Einspar-Contracting (4 %), Finanzierungs-Contracting (7 %) und das technische Anlagenmanagement (2 %) wurden durchgeführt.

**Abbildung 79: Bestehende Contracting-Verträge nach Arten**



Quelle: Eigene Darstellung.

© InWIS 2004

Nahezu 80 % des Wärme-Contractings entfallen laut Hans-Joachim Hainz, Geschäftsführer des PECU – Bundesverband Privatwirtschaftlicher Energie-Contracting Unternehmen e.V. in Mainz, auf den Mietwohnungsbau, der Rest ginge in Zweckbauten und Prozesswärme. Beim VfW registriert man seit 2002 eine verstärkte Nachfrage nach industriellem Contracting. Während im Wohnungsbau in der Regel Wärme- oder kombinierte Wärme-/Stromlieferungen nachgefragt würden, wünsche der industrielle und gewerbliche Bereich häufig auch die Lieferung anderer Medien: »Kältelieferung ist die häufigste Zusatzoption, danach folgen Druckluft und Dampf.«

Auch bei den Anbietern findet ein Wandel statt. »Immer weniger Handwerksbetriebe, aber immer mehr Ingenieure, Anlagenbauer, EVU und sonstige Dienstleister bewegen sich auf dem Markt«, so Arnold. Vor allem immer mehr Energieversorger werden auf diesem Markt aktiv, da sie aus ihrem Geschäftsfeld viel Wissen und Infrastruktur mitbringen. Sowohl Stadtwerke als auch FM-Unternehmen aus dem ingenieurtechnischen Bereich sind stark im kommen. Dabei entsteht so etwas wie eine Arbeitsteilung, da die EVU eher im Wohnungsbaubereich tätig sind und die FM-Unternehmen eher im gewerblich-industriellen Bereich. Ein interessantes Geschäftsfeld ist das Contracting auch für Ingenieurbüros wegen der hohen Chancen

auf Einführung neuer Technologien in den Markt. Das zeigt sich u.a. darin, dass sich unter den Contractoren überproportional viele Anbieter aus dem Bereich der regenerativen Energien befinden.

Grundsätzlich kann man über Contracting nachdenken bei Objekten ab 100 kW Stromverbrauch. Interessant sind Objekte zwischen 300 und 500 kW. Dort amortisiert sich die Dienstleistung sehr schnell und die Endnutzer erhalten sehr günstige Preise bei trotzdem guter Rendite für die Contractoren. Contracting-typische Vorteile lassen sich bei regional tätigen Unternehmen ab einer Versorgungsgröße von 600 – 700 m<sup>2</sup> realisieren. Interessant sind Versorgungsflächen ab 3.000 m<sup>2</sup>, da hier die Einsparvorteile voll zur Geltung kommen.

Wichtigste Voraussetzung für die Entscheidung ob der Einsatz eines Contractors betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, ist aber die Erhebung der Vollkosten der eigenen Energieversorgung.

### **6.3.1.2 Exogene Rahmenbedingungen**

Die exogenen Rahmenbedingungen für das Energie-Contracting sind in Deutschland überwiegend positiv zu beurteilen da sie die Einführung eher begünstigen denn verhindern.

Die zunehmenden Umweltauflagen führen dazu, dass der Energieverbrauch im Bestand der Wohnungsunternehmen, der privaten Hauseigentümer, der Industrie aber auch des Gewerbes immer mehr in betriebswirtschaftliche Überlegungen einbezogen werden. Die Liberalisierung der Energiemärkte förderte u.a. die Ausdifferenzierung verschiedener Energieliefer-Verträge die passgenauer auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden können. Ein weiteres Element bildet die stärkere Akzeptanz privatwirtschaftlicher Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung, wobei diese Entwicklung nicht überall in gleichem Maß zu beobachten ist, so dass eine Ausweitung des Contracting für öffentliche Liegenschaften nach wie vor möglich ist. Der vierte und ebenso wichtige Punkt ist die zunehmende Berücksichtigung des Contracting bei der Gesetzgebung. Einige zentrale Gesetze/Verordnungen bzw. Förderprogramme sollen im Folgenden kurz angerissen werden:

**Energieeinsparverordnung (EnEV):** Ab Januar 2002 trat die letzte Änderung der EnEV in Kraft. Auf der Grundlage verschiedener Paragraphen des Energieeinsparungsgesetzes vom 22. Juli 1976 entwickelt die Bundesregierung in regelmäßigen Abständen die Gesetzgebung durch neue Verordnungen weiter. In die EnEV integriert wurden die Wärmeschutzverordnung und die Anlagenverordnung. Hintergrund dafür bildet heute die Erkenntnis, dass rund ein Drittel der in der Bundesrepublik anfallenden CO<sub>2</sub>-Emissionen im Gebäudebereich durch die Erzeugung



von Raumwärme und Warmwasser verursacht wird. Deshalb werden die Anforderungen an die energetische Qualität bei Neubauten erhöht und die Anforderungen an den Gebäudebestand fortgeschrieben. Ziel ist die weitere Reduzierung des Energiebedarfs von Gebäuden gegenüber dem heutigen Stand. Diese Vorgaben können durch den Einsatz effizienterer gebäudetechnischer Anlagen oder durch entsprechende Wärmedämmung realisiert werden. Auch hier wird die notwendige Modernisierung der Kesselanlagen zum Teil durch das Contracting erfolgen.

**Förderprogramme zur Nutzung erneuerbarer Energien:** Die meisten Förderprogramme im Bereich der Investitionen für Neubau, Modernisierung sowie zur Nutzung regenerativer Energien können ausschließlich durch die Eigentümer der Gebäude bzw. der Betriebe genutzt werden. Die älteren Richtlinien zur Förderung von Maßnahmen zur Nutzung erneuerbarer Energien richteten sich auch direkt an die Contractoren. In der Fassung vom 26. November 2003 sind Contractoren von der Antragsberechtigung mittlerweile ganz ausgenommen. Jedoch profitieren sie letztendlich indirekt als Leistungserbringer des durch die Fördermaßnahmen initiierten Investitionsvolumens. Direkt von einem Contractor nutzbar sind die KfW-Programme, in denen auch das Anlagen-Contracting gefördert wird. Die KfW fördert Contracting-Vorhaben

- im Umweltprogramm,
- im Programm zur Förderung erneuerbarer Energien und
- in den Programmen CO<sub>2</sub>-Minderung und CO<sub>2</sub>-Gebäudesanierung des Förderbereichs Bauen, Wohnen, Energie sparen.

Eine Abgrenzung erfolgt grundsätzlich nach der Gebäudeart. Für eine Förderung müssen zudem bestimmte Bedingungen erfüllt sein, die leicht über die KfW zu erfragen sind.

**Wohnungsgesetzgebung:** Anstelle des Eigenbetriebes kann der Vermieter sich auch entscheiden, den Einbau und den Betrieb der Heizung einem eigenständigen gewerblichen Lieferanten von Wärme zu überlassen. Dann investiert der Wärmelieferant und nicht der Vermieter in die neue Heizungsanlage. Die Investitionskosten werden bei der Kalkulation des Wärmepreises mit berücksichtigt und bilden regelmäßig einen Teil des Grundpreises, der vom Wärmelieferanten neben den reinen Verbrauchskosten in Rechnung gestellt wird. Der Bundesgerichtshof hat jüngst bestätigt, dass die gesamten Wärmelieferungskosten Betriebskosten im Sinne des heutigen § 2 Nr. 4 c) Betriebskostenverordnung sind (Urt. v. 16.7.2003, ...). Sie können damit ebenfalls auf die Mieter umgelegt werden, wenn entsprechend § 556 BGB eine Umlagevereinbarung besteht. Keine Probleme bestehen bei Neuabschluss eines Mietvertrages, da es dem Vermieter freisteht zu vereinbaren, dass Wärmelie-

ferungskosten auf die Mieter umgelegt werden. Differenzierter ist das Meinungsbild dann, wenn bereits ein Mietverhältnis besteht und der Vermieter im laufenden Mietverhältnis die Umstellung auf Wärmelieferung vornimmt. Eine abschließende höchstrichterliche Entscheidung dieser Frage liegt bisher nicht vor. In der Praxis ist gerade der Fall der Umstellung von einer vorhandenen vermietet betriebenen (veralteten) Zentralheizung auf Wärmelieferung von größter Bedeutung. Macht man in diesem Fall die Umlagefähigkeit der Wärmelieferungskosten von einer gesonderten Vereinbarung mit jedem einzelnen Mieter abhängig, so würde sich dieses als erhebliches Umsetzungshindernis darstellen, weil gerade in größeren Wohnungsbeständen damit ein Unsicherheitsfaktor und Zusatzaufwand verbunden wäre, den die Vermieter nicht zu tragen bereit sind. Deshalb ist es erforderlich, in geeigneter Weise die Voraussetzungen für eine Umstellung auf Wärmelieferung und die Umlage der Wärmelieferungskosten im laufenden Mietverhältnis zu präzisieren. Ob dies durch gesetzliche Regelungen oder qualitätssichernde Maßnahmen und Prüfverfahren, wie Plausibilitätsprüfungen oder die Einführung eines Gütesiegels zu bewerkstelligen ist, muss geklärt werden.

**Energiewirtschaftliche Rahmenbedingungen:** Die dazu gehörigen Neuerungen können an dieser Stelle nur angedeutet werden, da eine umfangreiche Beleuchtung aller Gesetze aus dem Bereich Energie, die auf Contractoren Einfluss haben, eine eigene Ausarbeitung erfordern würde. Prinzipiell positiv zu benennen ist die seit 1998 eingeleitete Liberalisierung der Energiewirtschaft durch das Gesetz zur Neuordnung des Energiewirtschaftsrechts (EnWG). Hierdurch wurde der freie Wettbewerb für alle Anbieter und Käufer von Strom und Gas eingeführt. Außerdem wurde die bisher scharfe Trennung zwischen Energieversorgern (Lieferanten mit Konzessionsgebiet) und Contractoren (Lieferanten auf Vertragsbasis) relativiert; der Netzzugang wurde so geregelt, dass bis auf Ausnahmen die Netzbetreiber auch anderen Versorgern das Netzsystem für Durchleitungen zur Verfügung stellen müssen. Die Kriterien zur Bestimmung von Netznutzungsentgelten für elektrische Energie wurden durch die Verbände in einer Verbändevereinbarung festgelegt und haben den Spielraum für Contractoren bei der Voll- oder Zusatzstromversorgung deutlich erweitert. Neue Regelungen, die den Einkauf sowie die Vermarktung von Strom aus dezentralen Kraftwerken (Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen – KWK) vereinfacht haben, werden sich auch auf das Contracting positiv auswirken. Steuerlich wurden die Contractoren durch die ökologische Steuerreform den Eigenerzeugern gleichgestellt und somit von der Stromsteuer befreit. Außerdem können sie die Mineralölsteuerermäßigung für die von ihnen eingesetzten Heizstoffe Öl und Gas in Anspruch nehmen. Durch die Novelle des Stromeinspeisungsgesetzes wird der

vom Kunden erwünschte Einsatz von erneuerbaren Energieträgern im Rahmen von Contracting-Projekten erleichtert.

Insgesamt lässt sich fest halten, dass die bereits weit fortgeschrittene Liberalisierung des Strommarktes und die Liberalisierung des Erdgasmarktes den Spielraum der Contractoren bei der Energiebeschaffung deutlich erweitert haben. Gleichzeitig wird der preis- und risikooptimierte Einkauf von Energie komplexer, so dass selbst viele gewerbliche Kunden damit zunehmend überfordert werden. Die Einbeziehung des Energiebeschaffungsmanagements kann deshalb die Attraktivität von Contracting-Angeboten erhöhen.

### **6.3.2 Energieberatung**

Der Begriff bzw. das Berufsfeld des Energieberaters ist zur Zeit in der Öffentlichkeit wenig bekannt noch handelt es sich bei dem Begriff des Energieberaters um eine geschützte Berufsbezeichnung. Lediglich die Bezeichnung des »Gebäudeenergieberaters im Handwerk« ist geschützt und unterliegt einer bundeseinheitlichen Prüfung durch die zuständigen Kammern.

Unter der Dienstleistung Energieberatung lassen sich eine ganze Reihe von Dienstleistungen subsumieren:

- die Beratung, die z.B. beim Neubau von Einfamilienhäusern wahrgenommen wird, betrachtet auch energetische Fragen
- Beratungen, die im Zuge des FM in größeren Industrieanlagen geleistet werden;
- Beratungen beim Einkauf elektrischer Geräte;
- spezielle Beratungen zur energetischen Sanierung von zumeist Wohngebäuden.

Allerdings wird sich das Schattendasein des Energieberaters voraussichtlich bereits in naher Zukunft grundlegend ändern. Noch weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit hat die EU eine Richtlinie zur Energieeffizienz von Gebäuden beschlossen, die der Energieberatung ein Wirkungsfeld in einer völlig neuen Dimension eröffnet (Richtlinie 2002/91/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. Dezember 2002 über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden). Ab dem 4. Januar 2006 wird die Richtlinie in Deutschland in nationales Recht umgesetzt. Hintergrund für die neue »Gebäude-Richtlinie« sind die Klimaschutzziele der EU und ihrer Mitgliedsstaaten.

In Artikel 7 sieht die EU-Richtlinie vor, dass beim Bau, beim Verkauf oder bei der Vermietung von Gebäuden künftig ein Energieausweis vorgelegt werden muss, der nicht älter als 10 Jahre sein darf. Der Ausweis soll den Verbrauchern einen Vergleich

und eine Beurteilung der Energieeffizienz des Gebäudes ermöglichen und muss darüber hinaus Empfehlungen für Verbesserungsmaßnahmen enthalten. In größeren öffentlichen Gebäuden oder Gebäuden mit hoher Publikumsfrequenz (wie z.B. Einkaufszentren) ist der Energieausweis außerdem an einer gut sichtbaren Stelle anzubringen. (Artikel 7 Ausweis über die Gesamtenergieeffizienz). Bei jedem Nutzerwechsel einer Wohnung oder eines Gebäudes wird dann ein Zertifikat über den Energiebedarf vorzulegen sein.

In Artikel 8 wird darüber hinaus die Inspektion von Heizkesseln vorgeschrieben. Dabei kann der jeweilige Mitgliedsstaat wählen, ob er die Energieeffizienz durch regelmäßige Inspektionen von Heizkesseln sicherstellen will oder ob er Maßnahmen treffen will, die sicherstellen, dass die Nutzer Ratschläge für den Austausch der Kessel, für sonstige Veränderungen am Heizungssystem und für Alternativlösungen erhalten. In beiden Alternativen muss jedoch sichergestellt werden, dass die Inspektionen und begleitenden Empfehlungen von qualifizierten Fachleuten durchgeführt werden.

In Artikel 9 ist festgelegt, dass die Mitgliedsstaaten die regelmäßige Inspektion von Klimaanlageanlagen gewährleisten müssen. Auch hier geht es um die Prüfung des Wirkungsgrades und die richtige Anlagendimensionierung.

Schließlich haben die Mitgliedstaaten dafür zu sorgen, dass die Erstellung der Energieausweise sowie die Inspektion von Heizkesseln und Klimaanlageanlagen von unabhängigen qualifizierten und/oder zugelassenen Fachleuten durchgeführt wird. Falls innerhalb von drei Jahren nicht in ausreichendem Maß qualifiziertes Personal zur Verfügung steht, wird für die Anwendung der Regelungen betreffend Energieausweis und Inspektionen eine zusätzliche Umsetzungsfrist von drei Jahren eingeräumt.

Grundsätzlich sind verschiedene Umsetzungsarten denkbar, die mit unterschiedlichem Aufwand die Energieeffizienz von Gebäuden messen.

| <b>Prüfkriterien</b>                                      | <b>Passarten</b>  |
|---|-------------------|
| Nutzenergie   | Wärmepass         |
| Endenergieverbrauch                                       | Heizenergiepass   |
| Primärenergieverbrauch                                    | Primärenergiepass |
| weitere ökologische Kriterien (verwendete Baumaterialien) | Ökologiepass      |
| weitere bauliche Kriterien                                | Gebäudepass       |

Wie der Pass schlussendlich aussehen wird, ist noch offen. Sicher scheint nur, dass der Primärenergiebedarf als Kriterium für die Gesamtbewertung herangezogen

wird. Erste Ansätze im Rahmen des kommenden Energiepass-Pilotprojekts der dena (Deutsche Energieagentur) gehen davon aus, dass bei einem vereinfachten Energiepassverfahren neben den Bauvorlageberechtigten und zugelassenen Vor-Ort-Beratern auch Handwerker mit einer Zusatzqualifikation den Pass ausstellen können.

Folgende Berufsgruppen können von der Einführung des Energiepasses profitieren:

- Architekten
- Energieberater
- Handwerker mit Fortbildung »Gebäudeenergieberater im Handwerk«
- Ingenieure
- Schornsteinfeger mit Fortbildung »Gebäudeenergieberater im Handwerk«

In unserer Haushaltsbefragung war der überwiegenden Zahl der Haushalte die Dienstleistung »Energieberatung« überhaupt noch nicht bekannt bzw. sie gaben an, dass sie nicht einschätzen können, ob sich die Inanspruchnahme einer solchen Leistung überhaupt lohnt. In der Vergangenheit war die Inanspruchnahme freiwillig oder wurde in bestimmten Förderprogrammen öffentlich gefördert angeboten. I.d.R. kam es nur auf Nachfrage des Kunden zum Leistungsaustausch, ein standardisiertes Produkt mit klar umrissenen Leistungsbestandteilen gab es nicht und wurde entsprechend auch nicht beworben oder vertrieben.

Die EU-Gebäuderichtlinie bietet eine große Chance, Mindeststandards in der Energieberatung durchzusetzen und letztlich auch die Entwicklung von Energieausweisen/Energiepässen voranzutreiben. Damit kann einerseits die Transparenz und Übersichtlichkeit für die Nutzer und Fachleute erhöht werden und andererseits kann damit ein wichtiger Schritt zur Verbesserung der Energieeffizienz von Gebäuden vollzogen werden. Wohnungsvermieter erhalten wichtige Entscheidungskriterien für die Instandsetzungs- und Modernisierungsplanung sowie den Verkauf von Objekten. Mit steigenden Nebenkostenbelastungen kann die Energieeffizienz zum Qualitätsmerkmal von Wohnungen bzw. Gebäuden werden. Und nicht zuletzt profitiert auch die Umwelt, wenn durch eine verbesserte Energieeffizienz von Gebäuden der CO<sub>2</sub>-Ausstoß vermindert werden kann.

In den letzten Jahren sind im Vorgriff auf die EU-Gebäuderichtlinie zahlreiche Modellprojekte zur Umsetzung des Energiepasses initiiert worden. Während auf Bundesebene ein sehr aufwändiges, detailliertes Verfahren gewählt worden ist, dass auch den Ist-Zustand des jeweiligen Gebäudes erfasst, setzen die Länder und Kommunen Kurzverfahren auf der Basis von Typologiedaten ein.

### **Vor-Ort-Beratung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit**

Ziel der Analyse ist es, den Ist-Zustand des Gebäudes bzw. der Wohnung an Ort und Stelle zu erfassen, insbesondere der bautechnischen und -physikalischen sowie heizungstechnischen Gegebenheiten. Darüber hinaus wird ein umfassender schriftlicher Beratungsbericht erstellt, der konkrete Maßnahmen zur Energie- und Heizkostensparnis enthält.

Aufgabe des Beraters ist es auch, den Eigentümern konkrete Vorschläge zur besten (und kostengünstigsten) Umsetzung zu unterbreiten.

Die maximalen zuschussfähigen Kosten bewegen sich zwischen 450 Euro (Ein- und Zweifamilienhaus) bis zu 1.600 Euro (Gebäude mit bis zu 120 WE).

### **Angebote des Ministeriums für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen**

Das Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport unterbreitet Hauseigentümern zwei Dienstleistungsangebote im Bereich der Energieberatung: den »Gebäude-Check Energie« und den »Solarcheck NRW«. Beide Angebote sollen die Bürgerinnen und Bürger gezielt über Energiesparmaßnahmen und über Anlagen zur Nutzung regenerativer Energien informieren.

Beim **Gebäude-Check Energie** erstellt ein eigens dafür qualifizierter Handwerker eine Energiediagnose für das Gebäude und die haustechnischen Anlagen und stellt dabei eine erste Gesamtenergiebilanz. Er unterbreitet gleichzeitig technische Vorschläge für sinnvolle Energiesparmaßnahmen und stellt den Einspareffekten die Kosten gegenüber. Voraussetzung zur Inanspruchnahme des Gebäude-Checks Energie ist, dass es sich um ein Wohngebäude handelt, das vor 1980 gebaut wurde und nicht über mehr als 6 Wohneinheiten verfügt.

Die Kosten des Gebäude-Checks Energie belaufen sich auf ca. 78 Euro. Das Ministerium trägt davon 51 Euro.

Ziel des **Solar-Checks NRW** ist, Hausbesitzer neutral über die für ihr Gebäude sinnvollen Möglichkeiten der Solarenergienutzung (Solarthermie und Fotovoltaik) aufzuklären. Auch hier übernehmen speziell ausgebildete Handwerker die Beratung. Im Rahmen des Solar-Checks NRW können sowohl Wohn- als auch Gewerbegebäude auf Solartauglichkeit geprüft werden, unabhängig von Alter und Nutzung.

Der Solar-Check NRW kostet 77 Euro; das Ministerium übernimmt wiederum 52 Euro.

Analog zum Energie-Check durch Handwerksunternehmen fördert das Land künftig auch die Energieberatung durch Architekten und Ingenieure. Die sogenannte **Energiestartberatung** durch Architekten und Ingenieure soll vor allem privaten Eigentümern eine kompetente Erstberatung zur energetischen Verbesserung ihres Hauses ermöglichen. Bis Ende 2005 möchte das Ministerium 1.000 Beratungen dieser Art fördern.

Die Energieberatung wird zu einem Preis von 100 Euro angeboten. Pro Beratung kann, wie im Handwerk auch, eine Fördersumme von 52 Euro in Anspruch genommen werden.

### **INEP Initiative Energiepass NRW**

Gefördert durch das Umweltministerium NRW und die NRW-Stiftung Umwelt und Entwicklung. Ziel der Initiative ist die Schaffung von Transparenz über Heiz- und Warmwasserkosten, die Erhöhung von Akzeptanz für Energiepässe bei allen beteiligten Gruppen und das Sammeln von Erfahrungen vor Umsetzung der EU-Richtlinie.

Insgesamt wurden 10 Modellkommunen in das Programm einbezogen.

### **Hannover: Der enercity-Fonds PROKLIMA**

Der Fonds wird überwiegend von der Stadtwerke Hannover AG getragen unter Beteiligung der Städte Hannover Langenhagen, Seelze, Laatzen, Ronnenberg und Hemmingen. Ziel dieser Initiative ist die freiwillige und kooperative Umsetzung von Klimaschutzziele.

Der Schwerpunkt der Förderung liegt auf investiven Maßnahmen im Bereich der energetischen Altbaumodernisierung und der Realisierung des Passivhaus-Standard. Die Erstellung des Energiepasses ist Voraussetzung für die Förderung.

Die Kosten des Energiepasses betragen für Ein- und Zweifamilienhäuser 150 Euro (100 Euro Förderung) bzw. 230 Euro (150 Euro Förderung) für Mehrfamilienhäuser. Während 1999 noch 450 Energiepässe ausgestellt wurden waren es im Jahr 2002 bereits 1.353. Ergebnis einer projektinternen Evaluation war, dass die Mehrzahl der Anwender einen Energiepass ohne Verpflichtung nicht durchgeführt hätte. Die überwiegende Mehrheit der Befragten war aber mit der Dienstleistung sehr zufrieden und gab an, die Erstellung eines Energiepasses weiterzuempfehlen.

## Der sächsische Energiepass

Nach einer Erprobungsphase in den Städten Dresden und Zwickau wurde der Energiepass seit Dezember 2002 landesweit eingeführt.

Die Vorlage des Energiepasses ist künftig bei der Gewährung von Fördermitteln und zinsgünstigen Krediten für Modernisierungen von Vorteil.

Der Freistaat Sachsen fördert die Erstellung eines Energiepasses mit 80 % der Kosten. Eigentümer von Ein- und Zweifamilienhäusern kostet der Energiepass 25 Euro, für Mehrfamilienhausbesitzer 50 Euro.

Im Gegensatz zu dem nach der EnEV 2002 gesetzlich vorgeschriebenen Energiebedarfsausweis für **Neubauten** wurden diese Energiepässe als ein freiwilliges, das heißt nicht an gesetzliche Vorgaben gebundenes Instrument eingeführt und betreffen vorwiegend den **Gebäudebestand**. In den meisten Fällen war der Energiepass jedoch Bedingung einer kommunalen oder regionalen Förderung von energiesparenden Maßnahmen am Gebäude.

Derzeit ist allerdings noch nicht klar, welches Verfahren zum Einsatz kommen wird: Ein ausführliches Verfahren auf der Basis einer Gebäudedetailanalyse (vergleichbar mit der Vor-Ort-Beratung des Bundes) oder ein Kurzverfahren auf der Basis von Typologiedaten (vergleichbar mit den meisten heute eingeführten kommunalen und regionalen Energiepässen). Der von der Deutschen Energieagentur (dena) im Jahr 2002 und 2003 unter Einbeziehung aller wichtigen Marktpartner (Industrie, Handwerk, Architekten und Ingenieure, Wohnungswirtschaft, Kommunen, Länder, Umwelt-, Verbraucher- und Mieterorganisationen) entwickelte Prototyp für einen freiwilligen, bundeseinheitlichen Energiepass für Gebäude wird derzeit am Markt getestet und anhand der gewonnenen Praxiserfahrung weiter optimiert. Der Feldversuch wird voraussichtlich bis Ende 2004 dauern.

## 6.4 DIE NACHFRAGE

Im Folgenden werden die Ergebnisse unserer Befragung zur Haushalts- und Unternehmensnachfrage nach Energiedienstleistungen vorgestellt.

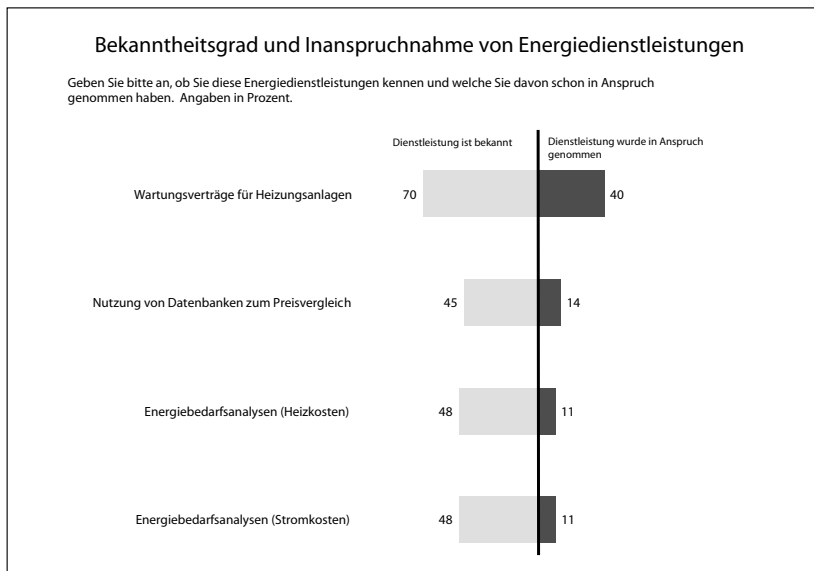
### 6.4.1 Die Nachfrage der Haushalte

Die Haushalte wurden zunächst befragt, inwieweit ihnen die Vielzahl neuer Dienstleistungen, die rund um den Einkauf und die Verwendung von Energie entstanden



sind, bekannt sind bzw. welche Leistungen sie davon schon in Anspruch genommen haben.

**Abbildung 80: Bekanntheitsgrad und Inanspruchnahme von Energiedienstleistungen – Mieter und Eigentümer (Mehrfachnennungen möglich)**



Quelle: Eigene Erhebungen.

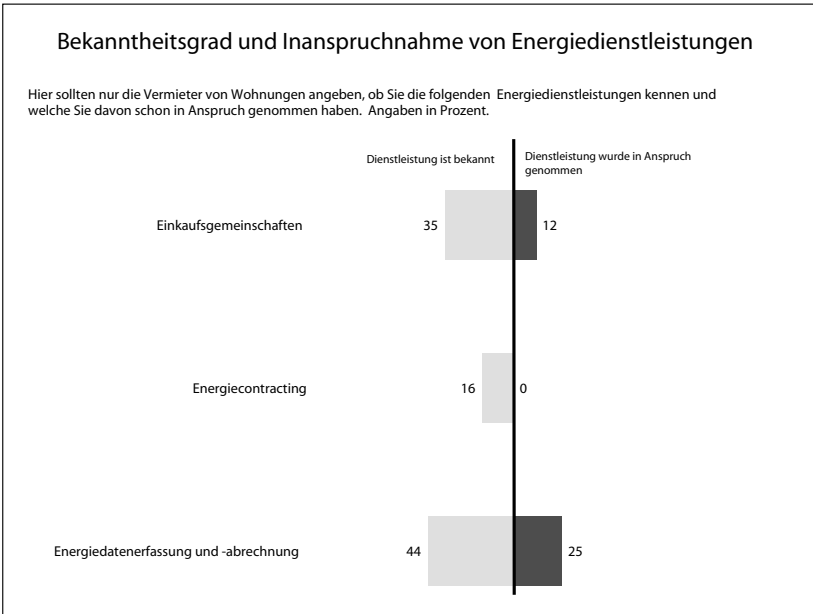
© InWIS 2004

Erwartungsgemäß kannten die überaus meisten Befragten Wartungsverträge für Heizungsanlagen und rd. 40 % haben diese Leistung bereits in Anspruch genommen. Die übrigen Dienstleistungen waren dagegen weniger als der Hälfte der Befragten bekannt und nur rd. jeder Zehnte hat die angebotenen Leistungen schon einmal in Anspruch genommen. Hier zeigten sich auch kaum Unterschiede zwischen Mietern und Eigentümern.

Von denjenigen, die bereits Energiebedarfsanalysen bzw. Energieeinsparberatungen in Anspruch genommen haben, wurden bei rd. 75 % auch entsprechende Einsparpotenziale ermittelt. Die empfohlenen Maßnahmen wurden bei 60 % der betroffenen Haushalte wie empfohlen umgesetzt. Dort wo die Maßnahmen nicht oder nur teilweise umgesetzt wurden, waren finanzielle Gründe für das Unterlassen ausschlaggebend.

Im Anschluss daran wurden die Vermieter von Wohnraum gefragt, inwieweit sie weitere Dienstleistungen beanspruchen.

**Abbildung 81: Bekanntheitsgrad und Inanspruchnahme von Energiedienstleistungen – nur Vermieterhaushalte (Mehrfachnennungen möglich)**



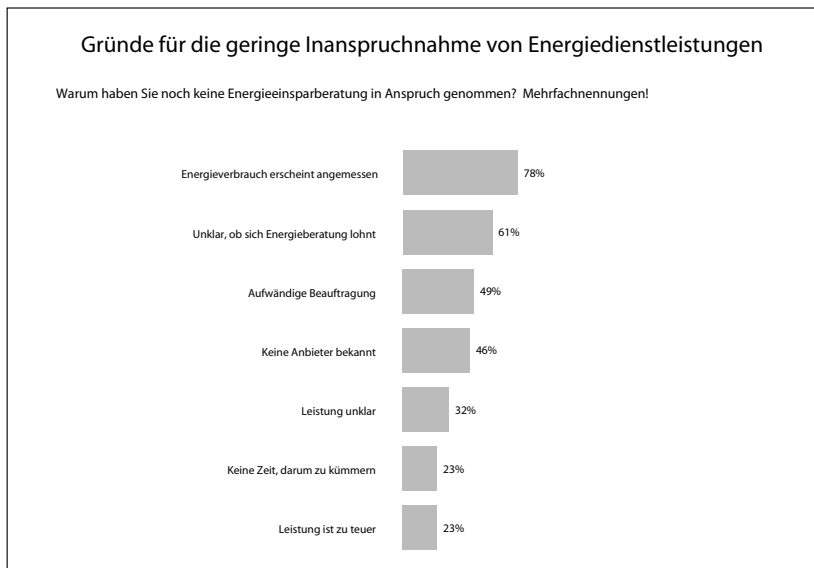
N = 500 befragte Haushalte  
 Quelle: Eigene Erhebungen.

© InWIS 2004

Die externe Vergabe von Energiedatenerfassung und -abrechnung wird von 25 % der Vermieter bereits beansprucht. Energie-Contracting wird von den privaten Vermietern nicht beansprucht.

Die Gründe für die geringe Inanspruchnahme von Energiedienstleistungen sind vielfältig, zeigen jedoch sehr deutlich, dass den Haushalten die Vorteile wenig bekannt sind bzw. die Produkte und die dazugehörigen Leistungsmerkmale nicht klar genug profiliert sind.

**Abbildung 82: Gründe für geringe Inanspruchnahme von Energiedienstleistungen – nur Eigentümer- und Vermieterhaushalte (Mehrfachnennungen möglich)**



N = 500 befragte Haushalte

Quelle: Eigene Erhebungen.

© InWIS 2004

Der überwiegende Teil der Befragten gab an, dass sie ihren Energieverbrauch für angemessen halten und aus diesem Grund kein Interesse an Energiedienstleistungen haben. Allerdings ist diese Aussage dahingehend zu relativieren, dass die Befragten mangels geeigneter Kennzahlen über die Angemessenheit ihres Energieverbrauchs vermutlich nur wenig wissen. Die Aussage deutet vielmehr darauf hin, dass die Kosten für die Energieversorgung, trotz der Steigerungsraten der letzten Jahre, offenbar noch nicht so hoch sind, dass sie über Energiesparmaßnahmen nachgedacht haben.

Andererseits ist den privaten Haushalten aber auch das Produkt Energieeinsparberatung mit seinen Leitungskomponenten nicht hinreichend bekannt: 61 % der Befragten gaben an, dass sie nicht wissen, ob sich eine Energieberatung überhaupt lohnt, bzw. das dafür Fördermittel in Anspruch genommen werden können; weitere 49 % begründeten ihre Zurückhaltung mit einer aufwändigen Beauftragung bzw. unübersichtlichen Marktstruktur (46 % der Befragten sind keine Anbieter bekannt).

Dass grundsätzlich bei den Haushalten ein großes Interesse daran besteht, sich konkret über Energieeinsparmöglichkeiten beraten zu lassen, belegt folgende Auswertung. Wir haben die Haushalte befragt, welchen Preis sie bereit wären zu bezahlen, wenn sie umfassend über Energieeinsparmöglichkeiten beraten werden und dabei genaue Hinweise erhalten, mit welchen Maßnahmen sie welche Einsparungen erzielen können.

Über alle relevanten Haushaltsgruppen hinweg – Eigentümer, Vermieter und Mieter – waren jeweils über 40 % bereit, für eine solche Dienstleistung auch ein entsprechendes Entgelt zu bezahlen.

**Tabelle 31: Bereitschaft, für Energiedienstleistungen Entgelt zu bezahlen**

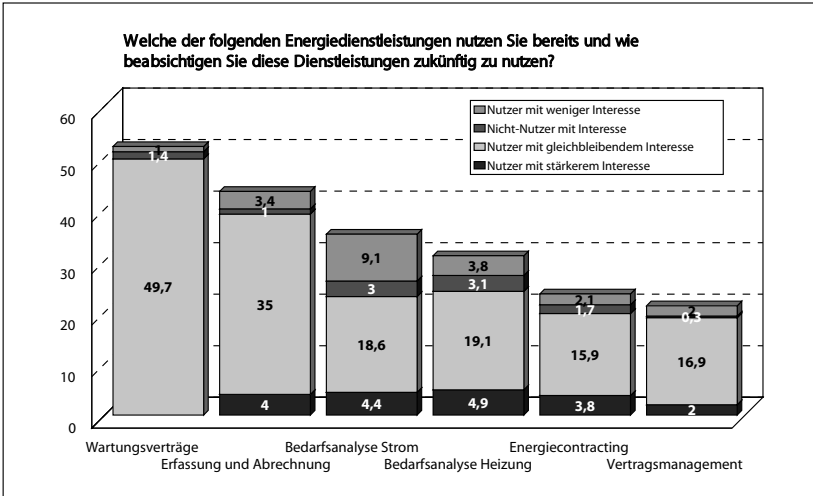
|            | <b>Entgelthöhe</b> | <b>Anteil derjenigen, die bereit sind, dafür Entgelt zu bezahlen</b> |
|------------|--------------------|--|
| Eigentümer | Euro 88,-          | 41,5 %   |
| Vermieter  | Euro 96,-          | 42,6 %   |
| Mieter     | Euro 55,-          | 43,3 %   |

Das Ergebnis bestätigt damit die Einschätzung, dass der Markt für Energiedienstleistungen über erhebliche Marktpotenziale verfügt. Voraussetzung ist allerdings, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Leistungskomponenten der Dienstleistungen und die Vorteile für die Nachfrager sichtbar machen.

#### **6.4.2 Die Nachfrage der Unternehmen**

Im Unternehmensbereich werden Energiedienstleistungen zwar insgesamt stärker genutzt, allerdings erreichen nur Wartungsverträge für Heizungsanlagen Potenzialwerte von über 50 %. Hier, wie auch bei nahezu allen anderen Dienstleistungsfeldern im Energiebereich, ist auffällig, dass sich nach Angabe der Unternehmen die zukünftige Inanspruchnahme im Wesentlichen aus den derzeitigen Nutzern speisen wird.

**Abbildung 83: Nutzung von Energiedienstleistungen in Unternehmen**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Lediglich im Bereich der Energiebedarfsanalysen zeigen sich nennenswerte Nachfragepotenziale bei den derzeitigen Nicht-Nutzern. Von denjenigen Unternehmen, die solche Bedarfsanalysen bereits durchgeführt hatten, gaben über 80 % an, dass im Rahmen der Analysen Einsparpotenziale ermittelt wurden, die dann von der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen auch umgesetzt wurden.

Während wir in Abbildung 85 eine sehr detaillierte Darstellung einzelner Felder der Energiedienstleistungen und der verschiedenen Nutzertypen gewählt haben, betrachten die folgenden beiden Darstellungen alle Nutzertypen in den Feldern der Energiedienstleistungen. Die derzeit am häufigsten genutzte Dienstleistung ist die der Wartungsverträge für Heizungsanlagen. Von ebenfalls hoher Bedeutung ist die Energiedatenerfassung und -kostenabrechnung. Eine bislang nur untergeordnete Rolle spielt das Energievertragsmanagement.

**Abbildung 84: Index momentane Nutzungspotenziale**

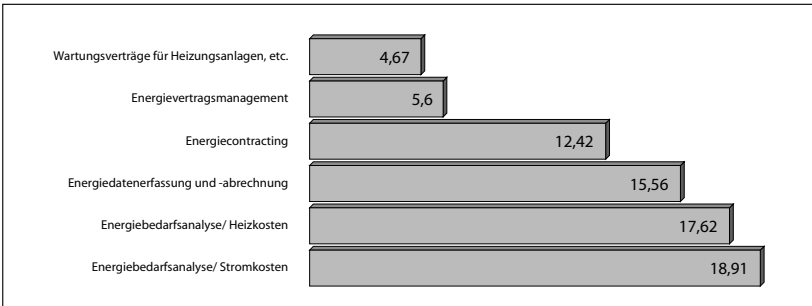


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Von den angegebenen Energiedienstleistungen liegen die stärksten zukünftigen Nutzungspotenziale im Bereich der Energiebedarfsanalysen, fast ohne Unterschied ob Strom- oder Heizkosten betreffend. Erstaunlich ist, dass der Markt für die künftige Nutzung der Wartungsverträge bereits heute abgedeckt scheint, da in Zukunft nur ein unbedeutender Teil weiterer Unternehmen die Nutzung wünscht.

**Abbildung 85: Index zukünftige Nutzungspotenziale**



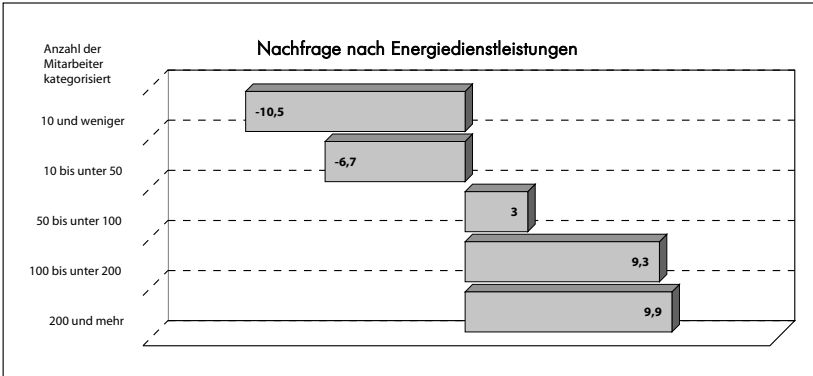
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

### **Zielgruppenanalyse**

Da die Nutzung von Energiedienstleistungen nicht von allen Unternehmen von vornherein als prioritäre Unternehmensstrategie angesehen wird, haben wir den Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße (nach Anzahl der Mitarbeiter) und der Nutzung der Dienstleistungen untersucht.

**Abbildung 86: Nachfrage und Unternehmensgröße**



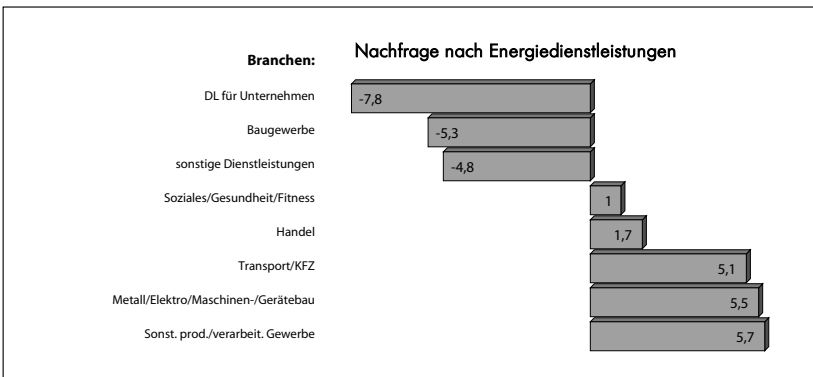
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Tatsächlich ergibt sich ein anschaulicher Zusammenhang zwischen der Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen und der Nachfrage nach diesen Dienstleistungen. Je größer das Unternehmen, desto größer ist auch das Interesse an Energiedienstleistungen. Bemerkenswert erscheint der sprunghafte Anstieg der Nachfrage bei einer Unternehmensgröße ab 50 Mitarbeiter. In dieser Frage könnte die Unternehmensstruktur im Ziel 2-Gebiet eine Ursache sein. Vor allem die größeren Industrie- und Gewerbe-Unternehmen haben hohe Energieverbräuche und sind in Zeiten steigenden Kostendrucks daran interessiert, ihre Kostenstrukturen zu optimieren.

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Branche und Nachfrage bestätigt im Wesentlichen diese Einschätzung.

**Abbildung 87: Nachfrage und Branche**



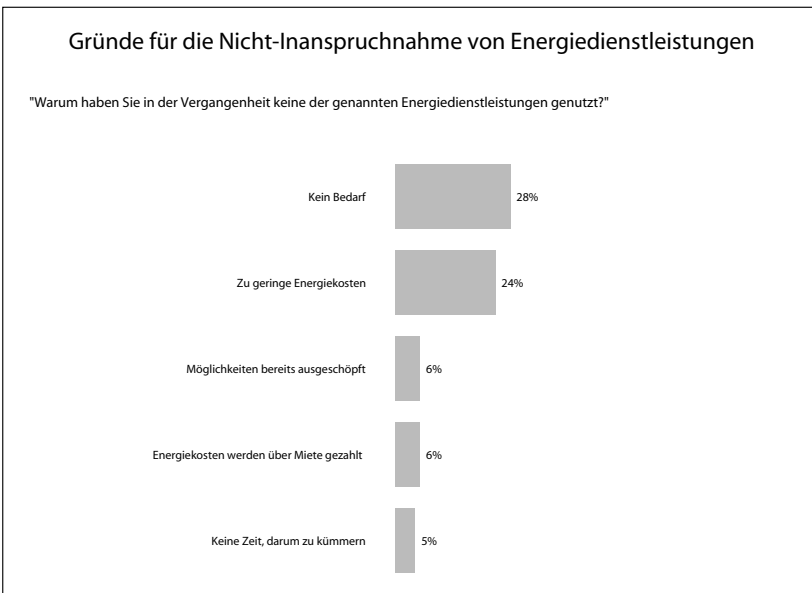
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Eine überdurchschnittliche Nachfrage verzeichnen die Branchen Metall/Elektro/Maschinen- und Gerätebau; das produzierende/verarbeitende Gewerbe; Transport und KFZ. Auch im Handel und in der Branche des Sozial- und Gesundheitswesens einschließlich Fitness wird noch eine leicht überdurchschnittliche Nachfrage angegeben. Eine unterdurchschnittliche Nachfrage ergab sich dagegen in den Branchen des Baugewerbes; der Dienstleistungen für Unternehmen und den sonstigen Dienstleistungen.

Insgesamt waren es aber lediglich rd. ein Viertel der Unternehmen, die angeben, überhaupt keine Energiedienstleistungen in Anspruch genommen zu haben. Deren Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme verteilen sich wie folgt.

**Abbildung 88: Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme von Energiedienstleistungen**



N = 305 befragte Unternehmen

Quelle: Eigene Erhebungen.

© InWIS 2004

Von den Unternehmen, die keine Energiedienstleistungen beanspruchen, gaben die meisten an, keinen Bedarf zu haben (28 %) oder dass ihre Energiekosten zu gering seien, als dass sich die Inanspruchnahme von Energiedienstleistungen lohnen würde. Lediglich 6 % dieser Unternehmen waren der Überzeugung, die Möglichkeiten der Energieeinsparung ausgeschöpft zu haben.



## 6.5 DAS ANGEBOT

Da der Rücklauf der Fragebögen nicht den gewünschten Erfolg brachte, haben wir uns dazu entschlossen nachzufassen und die Unternehmen ein zweites mal anzuschreiben. Zur Vorbereitung wurden alle Unternehmen telefonisch kontaktiert und über unser Anliegen informiert. Durch die telefonischen Kontakte kamen eine Reihe Kurzinterviews zustande, die zentrale Aussagen der Fragebögen unterstützen.

### **Allgemeine Fragen**

Von den befragten Unternehmen ordnen sich 33,4 % als Anbieter von Facility Management-Leistungen ein. 22,2 % sind Energieversorgungsunternehmen und 11 % Handwerksunternehmen, die meisten davon mit dem Schwerpunkt Heizung, Klima, Sanitär. Das restliche Drittel ordnete sich der offenen Antwortkategorie sonstige zu, mit einer deutlichen Tendenz zu Energie-Dienstleistungen für die Energieversorger.

Die Angaben zur Umsatzentwicklung der letzten Jahre sind im Vergleich zur amtlichen Statistik als sehr positiv zu bewerten. Über 50 % der befragten Unternehmen gaben an, dass ihr Umsatz in den letzten 5 Jahren bzw. seit bestehen des Unternehmens von einer Zunahme gekennzeichnet ist. Bei lediglich 22 % gab es keine Veränderung. Noch erfreulicher sind die Ergebnisse hinsichtlich der Verschlechterung des Umsatzes – bei nur knapp 6 % der Unternehmen hat es Umsatzeinbußen gegeben.

Im Hinblick auf die Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten insbesondere der Ruhrgebietsunternehmen bestätigen sich im Wesentlichen die Aussagen bisheriger Studien auch in unserer Untersuchung. Wir haben danach gefragt, in welchem regionalen Einzugsgebiet die Unternehmen mit Energiedienstleistungen tätig werden. Die Hälfte aller Anteile fällt dabei auf das Ruhrgebiet selbst, das heißt hier gibt es eine recht hohe lokale Verankerung. Dennoch sind die Unternehmen auch in anderen Bundesländern der BRD sehr aktiv; ca. 23 % der Geschäftstätigkeiten fallen in dieses Einzugsgebiet. Auf der anderen Seite findet aber der Export von Dienstleistungen praktisch nicht statt. Ausnahmen bilden lediglich die ohnehin global tätigen großen Energieversorger und Anlagenbauer, die entsprechend ihrem Kerngeschäft auch die dazu notwendigen Dienstleistungen gleich mit anbieten. Diese Konzerne fließen in dieser Untersuchung aber nur qualitativ ein, da die Ergebnisse nicht repräsentativ sind.

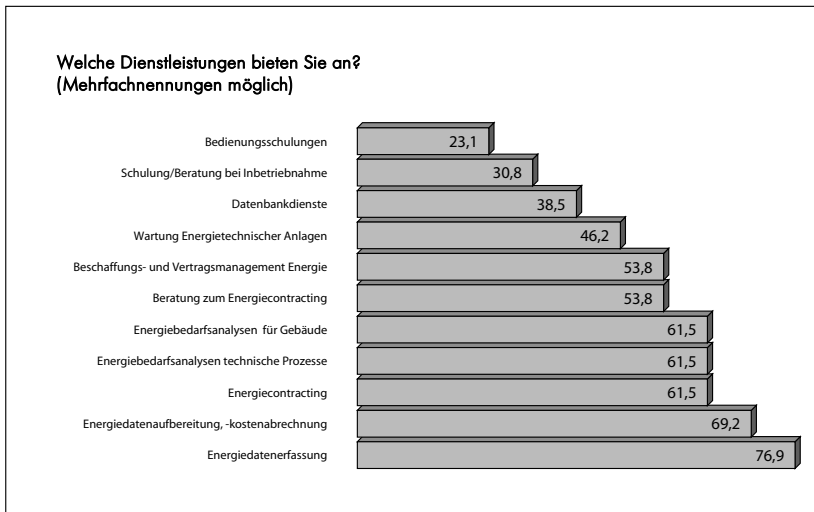
Eine weitere Kennzahl für die Entwicklung der Unternehmen ist die Veränderung des Absatzgebietes. In unserer Untersuchung sind die Ergebnisse als relativ

positiv zu bewerten, da zumindest keins der befragten Unternehmen eine Verringerung des Absatzgebietes angegeben hat. Bei 52,9 % hat es keine Veränderung gegeben, aber immerhin 47,1 % gaben an, das sich ihr Absatzgebiet in den letzten 5 Jahren vergrößert hätte. Das lässt aufgrund des vorher untersuchten regionalen Einzugsgebietes vermuten, dass zumindest eine Entwicklung von rein lokaler Verankerung hin zu einer Nationalisierung der Geschäftstätigkeit stattgefunden hat. Im Hinblick darauf, dass Energiedienstleistungen als eher junges Geschäftsfeld betrachtet werden können, sind weitere Entwicklungen hin zu einer globaleren Ausrichtung des Angebotes zu erwarten.

### **Fragen zum Angebot an Energiedienstleistungen**

Von den angebotenen Dienstleistungen rangiert die Energiedatenerfassung auf Platz 1 der Angebotspalette, was unter anderem damit zusammenhängen könnte, dass diese Leistungen zunehmend von den großen Energieversorgern bzw. den Wohnungsgesellschaften an Handwerksbetriebe ausgelagert werden, die sich auch in unserer Untersuchung widerspiegelten. Da die Aufbereitung und Abrechnung der Daten in starkem Zusammenhang mit deren Erfassung stehen, eine Trennung dieser Arbeitsschritte organisatorisch nicht sinnvoll erscheint, bildet die hohe Zahl der Nennungen eine logische Schlussfolgerung.

**Abbildung 89: Häufigkeiten der angebotenen Energiedienstleistungen**



Quelle: Eigene Erhebungen.

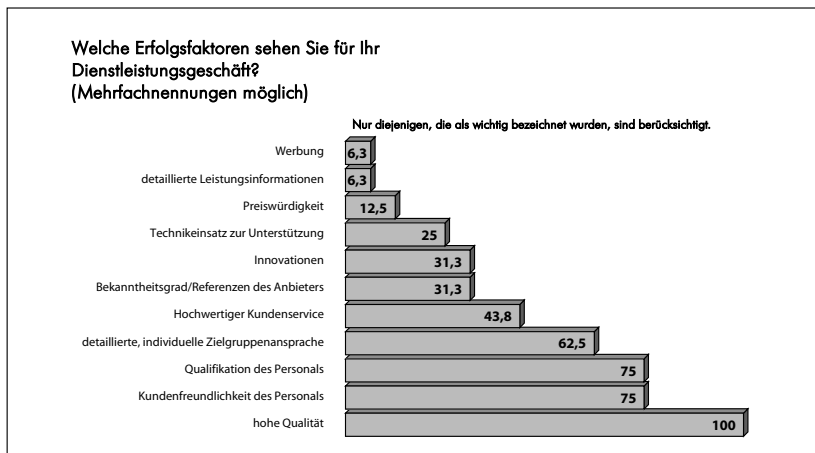
© InWIS 2004

Interessant ist aber das recht umfangreiche Angebot an Energiebedarfsanalysen und dem Energie-Contracting. Die breite Angebotspalette scheint sich noch nicht in einem entsprechenden Nutzungsverhalten wieder zu spiegeln. Die weiter oben betrachteten zukünftigen Nutzungspotenziale weisen ebenso darauf hin, dass in diesem Bereich spezifische Hemmnisse vorliegen, die eine Nutzung der derzeitigen Möglichkeiten einschränken. Ein Hinweis auf mögliche Hemmnisse wird bereits innerhalb dieser Auswertung zu den angebotenen Leistungen gegeben. Auffällig ist der Unterschied zwischen der Anbieterleistung des Energie-Contracting und der Anbieterleistung der Beratung zum Energie-Contracting. Gerade angesichts der noch nicht hundertprozentig klaren gesetzlichen Grundlagen des Energie-Contracting, dürften vor allem Informationsdefizite eine Ursache für die zurückhaltende Nutzung dieser Dienstleistung sein.

Auf der Anbieterseite sind eventuelle Hemmnisse, die einer Ausweitung des Dienstleistungsangebotes entgegen stehen könnten, offenbar nicht umfangreich. Nur 35,3 % haben angegeben, dass Hemmnisse bestehen, die meisten davon nannten absatzbedingte Hemmnisse.

Aus Sicht der Anbieter-Unternehmen selbst, zählen vor allem die Qualität der Dienstleistungserbringung und die Qualifikation sowie Kundenfreundlichkeit des eingesetzten Personals zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für Energiedienstleistungen.

**Abbildung 90: Qualität und Qualifikation als Erfolgsfaktor**



Quelle: Eigene Berechnungen.

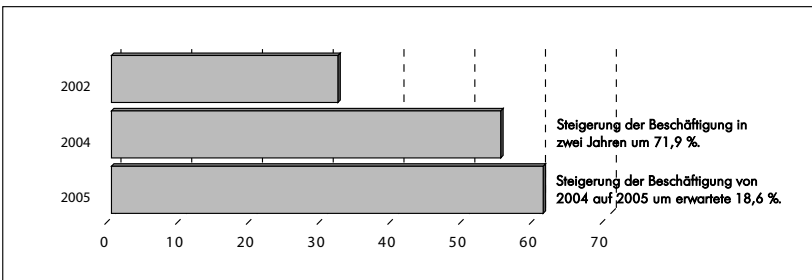
© InWIS 2004

In dieser Auswertung wahrscheinlich nicht realitätsnah abgebildet, erscheinen die Erfolgsfaktoren Werbung und detaillierte Leistungsinformationen. Im Gegensatz dazu waren dies in den Expertengesprächen eher hoch bewertete Faktoren.

**Fragen zu Beschäftigung**

Zu positiven Ergebnissen gelangen wir in der Untersuchung hinsichtlich der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den befragten Unternehmen. Erfasst wurde die Anzahl der Mitarbeiter zu vier verschiedenen Zeitpunkten. Allerdings muss die Prognose für das Jahr 2010 aus der Betrachtung herausgenommen werden, da die meisten Unternehmen eine solche Prognose nicht wagten, also keine Angaben machten. Da wir die Mittelwerte der Angaben berechnet haben, wäre die Prognose negativ verlaufen, was ausschließlich die Folge der fehlenden Angaben ist und nichts mit der tatsächlich erwarteten Entwicklung zu tun hat. Vor zwei Jahren lag die durchschnittliche Mitarbeiterzahl bei ca. 32. Dagegen lagen die Angaben für das letzte Quartal bei knapp 55 Mitarbeiter und für das Jahr 2005 gehen die Unternehmen von einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von 61 aus. Diese Entwicklung lässt auf eine gewisse Dynamik der Energiedienstleistungen schließen, die sich nach Expertenaussagen zwar abschwächen, aber dennoch fortsetzen wird.

**Abbildung 91: Durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen**



Quelle: Eigene Erhebungen.

© InWIS 2004

Danach befragt, ob die Beschäftigungsverhältnisse der Mitarbeiter durch Tarifverträge geregelt sind, antworteten genau die Hälfte der Unternehmen mit ja und die andere Hälfte mit nein. Eine deutliche Trennungslinie besteht in der Anzahl der Mitarbeiter. Je größer das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist die Regelung der Beschäftigungsverhältnisse durch Tarifverträge. Noch deutlicher wird dieses Verhältnis bei der Frage, ob im Unternehmen ein Betriebsrat vorhanden ist. Hier antworteten 38,9 % der Befragten mit ja und 61,1 % mit nein.

Hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen von Bewerbern wird von zwei Drittel der Unternehmen konstatiert, dass vor allem mehr Kenntnisse und Fähigkeiten gefordert werden, die nicht direkt in formelle oder informelle Qualifikationen einzuordnen sind. Das sind Kenntnisse und Fähigkeiten die über die formellen Ausbildungswege hinaus gehen und zumeist durch Zusatzqualifikationen erreicht werden können. Daneben spielen die informellen Qualifikationen eine gesteigerte Rolle, immerhin noch knapp 30 % der Unternehmen meinen, dass z.B. Teamfähigkeit, Flexibilität und eigenverantwortliches Handeln stärker gefragt ist als noch vor einigen Jahren. Dagegen können nur sehr wenige Unternehmen eine Veränderung bei den geforderten formellen Qualifikationen fest stellen, was deren Bedeutung aber nicht senken soll.

### ***Fragen zur Zukunft von Energiedienstleistungen***

In dieser Kategorie fragten wir unter anderem danach, wie sich der Bereich der Energiedienstleistungen in den jeweiligen Unternehmen zukünftig entwickeln wird. Insgesamt gab es vier Antwortkategorien, zwei davon würden einen Rückgang bedeuten. Jedoch hat keines der befragten Unternehmen eine solche Antwort gegeben. Alle Antworten prognostizieren entweder ein gleich bleiben (35,7 %) oder sogar ein expandieren (64,3 %) der Energiedienstleistungen. Insgesamt gesehen ist die Stimmung in den Unternehmen die Energiedienstleistungen anbieten als positiv einzuschätzen. Ob sich diese Einschätzung aber in einer realen Steigerung der Beschäftigung widerspiegelt, hängt sehr stark von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung ab, da Energiedienstleistungen stärker als andere Wirtschaftsbereiche an die Nachfrageseite gebunden sind.

## **6.6 BESCHÄFTIGUNGSPROGNOSEN**

### **6.6.1 Potenzialabschätzungen für Contracting und Energieberatung**

#### ***Potenzialabschätzungen für das Dienstleistungsfeld Contracting***

Da es für die Bereiche Contracting und Energieberatung, die Spezialisierungen des Facilities Management darstellen, gibt, haben wir sehr verschiedene Aspekte bei der Abschätzung der Beschäftigungspotenziale einbezogen.

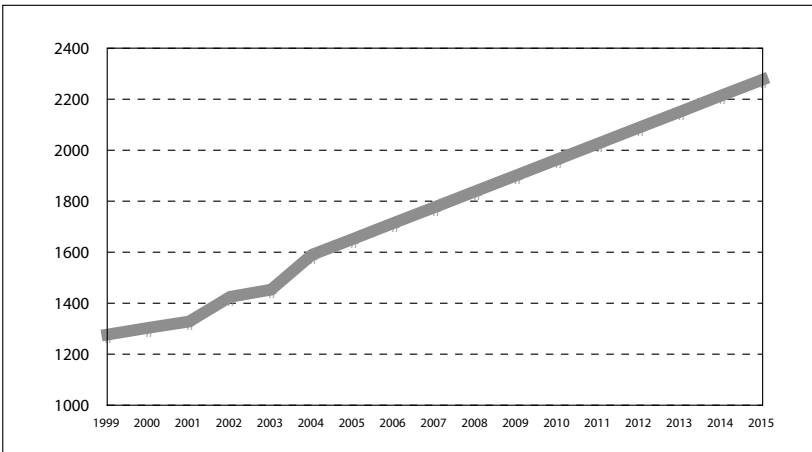
Aufgrund der bereits benannten schwierigen Datenlage für die Bereiche Contracting und Energieberatung – so existieren keine verwertbaren Daten aus der of-

fiziellen Statistik – konnten keine Szenarien von Beschäftigtenprognosen spezifisch für die beiden aufgeführten Bereiche berechnet werden. Die Hauptursache besteht darin, dass beide Teilbereiche des Facilities Management gerade am Anfang einer umfassenden Implementierung als eigenständige Wirtschaftsbereiche stehen und es daher keine hinreichend langen Betrachtungszeiträume aus der Vergangenheit gibt. Hinzu kommt, dass sich sowohl das Contracting als auch die Energieberatung nicht unabhängig entwickeln, sondern aus anderen Wirtschaftsbereichen heraus, so dass eine genaue Abgrenzung häufig nicht möglich ist.

Trotzdem erachteten wir es als wichtig Angaben darüber zu ermitteln, wie viele Arbeitsplätze in den genannten Bereichen in den nächsten Jahren entstehen werden, bzw. entstehen könnten.

Für das Contracting war es zumindest möglich ein Trendszenario für NRW zu berechnen.

**Abbildung 92: Trendentwicklung der Beschäftigung im Geschäftsfeld Contracting in Nordrhein-Westfalen**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Betrachtet man lediglich die absoluten Beschäftigungszahlen des Trends, so sind diese eher nicht geeignet dem Phänomen der Massenarbeitslosigkeit entgegen zu wirken. Bezieht man in die Betrachtung jedoch auch andere innovative Dienstleistungsbereiche ein und berücksichtigt die positiven Auswirkungen auch auf vor- und nachgelagerte Wirtschaftsbereiche, kann der positive Trend im Bereich Contracting durchaus zur Konsolidierung, wenn nicht sogar zur Verbesserung des Arbeitsmarktes in Nordrhein-Westfalen beitragen.

## **Potenzialabschätzungen für das Dienstleistungsfeld Energieberatung**

Die Abschätzungen zu den Beschäftigungspotenzialen basieren in diesem Untersuchungsfeld – aufgrund der Tatsache, dass es sich um eine vergleichsweise neues Tätigkeitsfeld handelt und keine statistischen Grundlagen verfügbar sind – auf reinen Plausibilitätsüberlegungen.

In Deutschland beträgt der Gebäudebestand rd. 17 Mio. Gebäude (Statistisches Jahrbuch 2003). Allerdings wird der Gebäudepass nicht in allen Gebäuden bindend vorgeschrieben, so dass diese Zahl weiter heruntergebrochen werden muss, um zu realistischen Potenzialgrößen zu gelangen. Der Gebäudepass muss immer dann vorgelegt werden, wenn Gebäude bzw. Wohnungen neu vermietet werden und/oder Gebäude veräußert werden.

Wichtig für Potenzialberechnungen für den Bereich Energieberatung ist zum Ersten der Gebäudebestand.

**Tabelle 32: Gebäudebestand BRD und NRW 2003**

|                          | <b>BRD</b>    | <b>NRW</b>    |
|--------------------------|---------------|---------------|
| Gebäudebestand insgesamt | ca. 17,0 Mio. | ca. 3,5 Mio.  |
| davon Einfamilienhäuser  | ca. 10,5 Mio. | ca. 2,0 Mio.  |
| davon Zweifamilienhäuser | ca. 3,4 Mio.  | ca. 0,73 Mio. |
| davon Mehrfamilienhäuser | ca. 3,0 Mio.  | ca. 0,77 Mio. |

Quelle: Statistisches Bundesamt.

Daraus ergeben sich für das Jahr 2006 und die Folgejahre folgende Potenziale:

- Für Einfamilienhäuser bedeutet die Umsetzung der EU-Gebäuderichtlinie, dass nur dann ein Gebäudepass vorgelegt werden muss, wenn die Objekte veräußert werden. Unterstellt man eine Veräußerungsquote von rd. 2 %, ergibt sich daraus ein jährlicher Bedarf, Energiepässe auszustellen, von rd. 200.000 Gebäuden pro Jahr.
- Bei den Zweifamilienhäusern gehen wir davon aus, dass mindestens eine Wohnung vermietet ist, so dass ein Gebäudepass immer dann vorgelegt werden muss, wenn es in einem Objekt zu einem Mieterwechsel kommen wird. Bei einer Fluktuationsrate von durchschnittlich 10 %, betrifft dies etwa 10 % der Gebäude oder rd. 340.000 Zweifamilienhäuser. Dieser Wert kann in etwa auch für die Folgejahre angenommen werden.

- Im Mehrfamilienhausbereich beträgt die durchschnittliche Anzahl von Wohnungen etwa 6,6 Wohneinheiten. Dies würde bedeuten, bei einer angenommenen Fluktuationsrate von wiederum 10 %, dass für rd. 2 Mio. Gebäude im Jahr 2006 ein Gebäudepass erstellt werden muss. Allerdings dürfte diese Zahl etwas zu hoch geschätzt sein, weil die durchschnittliche Wohnungszahl je Gebäude wenig über die tatsächliche Verteilung aussagt und vermutlich ein Großteil der Gebäude über weniger als 6,6 Wohneinheiten verfügt und wenige sehr große Gebäudekomplexe die Verteilung beeinflussen. Da über die tatsächliche Verteilung aber wenig bekannt ist, reduzieren wir unsere Potenzialabschätzung in diesem Segment auf 1,5 Mio. Gebäude. In den Folgejahren ist dann mit der Ausstellung von ca. 300.000 Gebäudepässen zu rechnen.

Rechnet man alle drei Gebäudeklassen zusammen, ergibt sich ein Anfangswert für das Jahr 2006 von rd. 2 Mio. Gebäuden, für die ein Gebäudepass ausgestellt werden muss. In den Folgejahren reduziert sich das Volumen auf rd. 840.000 Gebäudepässe.

In Dänemark wurden seit der Einführung des verpflichtenden Energiepasses für kleinere Gebäude im Jahre 1998 jährlich etwa 40.000 Energiepässe ausgestellt. Der Bundesverband der Gebäudeenergieberater im Handwerk ist der Überzeugung, dass es sich um ca. 2 Mio. dieser Pässe handelt, die jedes Jahr ausgestellt werden müssten. Nach unseren Überlegungen handelt es sich bei den 2 Mio. Gebäuden nur um den Anfangswert im ersten Jahr der Einführung.

Ohne öffentliche Förderung bewegte sich die Erstellung des Energiepasses in den Modellstädten bzw. -regionen in einer Spanne zwischen 100 und 400 Euro für Ein bzw. Zweifamilienhäuser und einer Spanne zwischen 200 und 1.600 Euro für Mehrfamilienhäuser (hier variieren die Kosten natürlich sehr stark mit der Größe der Gebäude).



Daraus lassen sich Annahmen über das Marktvolumen treffen:

**Table 34: Abschätzung des jährlichen Marktvolumens für Energieberatung**

| Gebäudetyp       | Mittlerer Preis Gebäudepass | Jährliches Marktpotenzial (Gebäude) |                | Umsatzvolumen (in Mio. Euro) |                |
|------------------|-----------------------------|-------------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|
|                  |                             | BRD                                 | NRW            | BRD                          | NRW            |
| Einfamilienhaus  | 100 – 200 Euro              | 200.000                             | 40.000         | 20 – 40                      | 4 – 8          |
| Zweifamilienhaus | 150 – 250 Euro              | 340.000                             | 73.000         | 51 – 85                      | 11 – 18        |
| Mehrfamilienhaus | 300 – 500 Euro              | 300.000                             | 77.000         | 90 – 150                     | 23 – 38        |
| <b>Gesamt</b>    |                             | <b>840.000</b>                      | <b>190.000</b> | <b>161 – 275</b>             | <b>38 – 64</b> |

Für das Jahr 2006 sind die Beträge erheblich höher, weil in der BRD hier rd. 1,5 Mio. Mehrfamilienhäuser betroffen sind. Das Gesamtvolumen variiert hier zwischen 520 und 875 Mio. Euro.

Rechnet man pro Arbeitsplatz einen Umsatz von 50.000 Euro, entspräche dies umgerechnet in Vollzeitstellen 3.200 bis 5.500 Vollzeitstellen, die hierdurch geschaffen würden. Im Jahr 2006 wären es sogar zwischen 10.600 und 17.500 Vollzeitstellen; für NRW entspricht dies einem Niveau von 2.500 und 4.000. Trotz zum Teil unterschiedlicher Annahmen über das Marktvolumen besteht bei Experten insgesamt die Befürchtung, dass man angesichts dieses Volumens entweder die Vorgaben der notwendigen Qualifikationen verringert oder aber die Umsetzung der Richtlinie verschiebt.

Noch gar nicht berücksichtigt wurden in diesen Potenzialberechnungen die indirekten Beschäftigungswirkungen, die mit der Energieberatung zusammenhängen. Erklärtes Ziel der EU ist es ja gerade die Energieeffizienz von Gebäuden zu erhöhen und nicht primär Gebäudepässe zu erstellen; letztere sind nur Mittel zum Zweck. Der Energiepass soll auf dem Immobilienmarkt zu einem wirksamen Instrument für mehr Transparenz werden und er soll Investitionen zur Steigerung der Energieeffizienz von Gebäuden auslösen.

Für den Energieberater ergibt sich durch die EU-Gebäuderichtlinie eine fundamentale Veränderung seiner Akquisitionsposition. Wurden seine Leistungen in der Vergangenheit nur sehr selten und meist nur in Kombination mit einem Förderversprechen beansprucht, besetzt er mit der Umsetzung der Richtlinie eine zentrale Schnittstelle an die vielfältige Dienstleistungen angedockt werden können.

Zu denken sind hier insbesondere an folgende Leistungen:

- Umsetzungsplanung – eine Planung, die dem Eigentümer zeigt, wie die Energieeffizienz durch konkrete Maßnahmen gesteigert werden kann;
- Koordinierung von Ausschreibungen für Ingenieurs- und Handwerksleistungen;
- Übernahme von Bauleitungsfunktionen;
- etc.

Wie hoch das Zusatzgeschäft des Energieberaters sein wird, lässt sich heute ebenso wenig quantitativ abschätzen wie die Multiplikatoreffekte in Bezug auf die Tötigung von Energiesparinvestitionen.

### **6.6.2 Beschäftigungsprognosen für den gesamten FM-Bereich**

Contracting und Energieberatung sind zwei Teilbereiche des Gesamtkomplexes Facilities Management. Unsere Intention war es auch für den Gesamtkomplex Beschäftigungsprognosen zu berechnen. Auch für das Facilities Management insgesamt existieren keine verlässlichen Daten in Bezug auf die Beschäftigungsentwicklung. Um dennoch annähernde Aussagen über die Beschäftigungspotenziale treffen zu können, gibt es aus unserer Sicht drei Zugangsmöglichkeiten:

In den Beschäftigungsstatistiken der Bundesagentur für Arbeit wird das Facilities Management eingeordnet unter der Wirtschaftsunterklasse 70.32.0 »Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen«. Zu beachten ist, dass ebenso die klassische Verwaltung unter dieser Wirtschaftsklasse subsumiert wird.

Die zweite Zugangsmöglichkeit besteht in der Nutzung der Darstellung in der Zeitschrift Der Facility Manager, die seit 2001 eine jährliche Befragung der großen Anbieter für Facilities Management in Deutschland durchführt. Wir beziehen uns auf die Angaben der Ausgabe vom April 2003. Alle in NRW ansässigen Unternehmen wurden in die Betrachtung einbezogen. An dieser Stelle zu beachten ist, dass die Beschäftigten in den NRW-Unternehmen ihren Arbeitsort in ganz Deutschland haben. Bezieht man jedoch alle kleineren Unternehmen, die oft nur Teilaspekte des Facilities Management als Leistungen anbieten, mit ein und schätzt deren Beschäftigte ab, so lässt sich vermuten, dass die Gesamtbeschäftigung im Geschäftsfeld FM annähernd dem der genannten Wirtschaftsunterklasse 70.32.0 entspricht.

Eine weitere Herangehensweise wäre gewesen, alle möglichen Wirtschaftsunterklassen, unter die FM-Anbieter fallen können, abzubilden und über entsprechende Cluster die FM-Anteile in % abzuschätzen. Darunter fallen unter anderem:

- Elektrizitätsversorgung
- Installation von Heizungs-, Lüftungs-, Klima- und gesundheitstechnischen Anlagen
- Ingenieurbüros für technische Fachplanung
- Architekten
- Anlagenbau
- und die Wohnungswirtschaft.

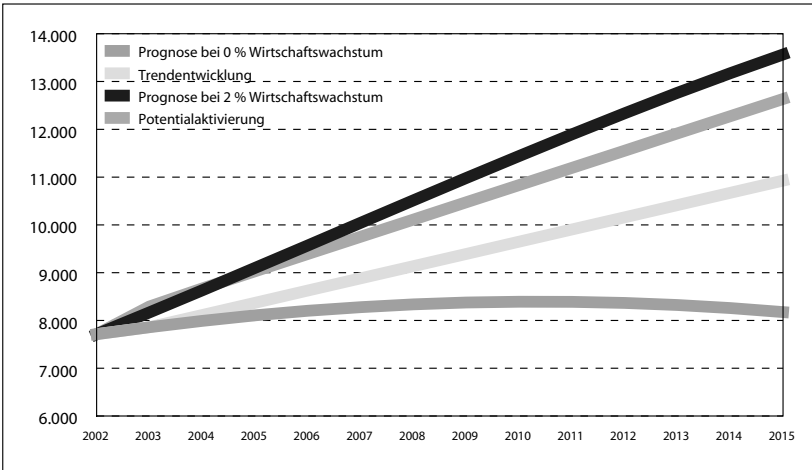
Mit dieser Methode war es nicht möglich eine verlässliche Prognose abzugeben, da selbst die Experten der genannten Teilbereiche keine Angaben über die Beschäftigungsanteile des Facilities Management machen konnten.

Letztendlich haben wir uns für einen Mix aus den ersten beiden Zugangsmöglichkeiten entschlossen. Die vorliegenden Daten für die Wirtschaftsunterklasse Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen werden mit den Angaben in der Fachzeitschrift Der Facility Manager abgeglichen. Darüber hinaus wurden die Daten bzw. künftige Entwicklungspotenziale mit unseren Expertenaussagen validiert.

Auch bei diesem Untersuchungsbereich haben wir ein Szenario »Potenzialaktivierung« berechnet. Hierbei haben wir auf die Potenzialbetrachtungen für die Bereiche Energieberatung und Contracting zurückgegriffen.

Verfolgt man zunächst den Trend der bisherigen Entwicklung der Beschäftigten in der Wirtschaftsunterklasse »Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen« im Ziel 2-Gebiet, so zeigt sich eine deutliche Zunahme bis zum Jahr 2015 um etwas über 3.000 Beschäftigte. Bei einem Wirtschaftswachstum von durchschnittlich 0 % pro Jahr gibt es bis zum Jahr 2010 einen moderaten Beschäftigungszuwachs von ca. 550 Beschäftigten im Ziel 2-Gebiet. Danach hätten wir es mit einem leichten Absenken zu tun. Dies würde verschiedene Experten in ihrer Aussage bestätigen, die von einer mittelfristigen Stagnation des Leistungsvolumens ausgehen (IKB-Informationen, September 2003). Berücksichtigt man aber den starken Einfluss der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, kann das Ergebnis auch in die entgegengesetzte Richtung weisen. Unter der Annahme eines durchschnittlichen Wirtschaftswachstums von 2 % im Jahr ergibt sich eine Steigerung der Beschäftigung um fast 6.000 bis zum Jahr 2015. Könnte das in den Bereichen Contracting und Energieberatung steckende Potenzial zusätzlich zum Trendverlauf aktiviert werden, so würde die Beschäftigtenzahl im Bereich FM auf ca. 12.600 bis zum Jahr 2015 zunehmen.

**Abbildung 93: Prognose der Beschäftigungspotenziale im Bereich Facilities Management im Ziel 2-Gebiet**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

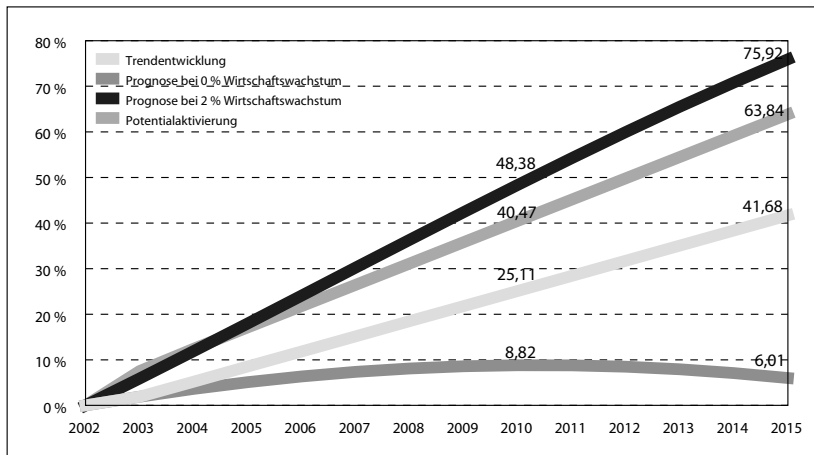
Bildet man diese Prognose auf NRW und Deutschland ab wird deutlich, dass die Beschäftigungseffekte bei einem Wirtschaftswachstum von durchschnittlich 0 % pro Jahr unbedeutend gering ausfallen und einem vermuteten Abbau von Arbeitsplätzen in anderen Wirtschaftsbereichen kaum entgegen wirken kann. Anders sieht es bereits bei der Trendfortschreibung aus, die die Entwicklung der letzten Jahre ohne Berücksichtigung anderer Einflussfaktoren in die Zukunft darstellt. Für sich genommen sind die Zuwächse zwar keine Massenerscheinung, zeigen aber Tendenzen einer wirtschaftlichen Gesamtentwicklung auf, die weitere Investitionen in andere Bereiche (z.B. Handwerk, Beratung, Verwaltung) nach sich ziehen können und dementsprechend auch dort zu positiven Beschäftigungseffekten führen.

**Tabelle 34: Prognose der Beschäftigungspotenziale im Bereich Facilities Management in NRW und Deutschland**

|                          | bei 0 % Wirtschaftswachstum | Trend   | bei 2 % Wirtschaftswachstum |
|--------------------------|-----------------------------|---------|-----------------------------|
| Ausgangsjahr NRW 2002    | 32.990                      | 32.990  | 32.990                      |
| Zuwachs NRW 2015         | 1.982                       | 13.811  | 25.047                      |
| Ausgangsjahr BRD 2002    | 149.271                     | 149.271 | 149.271                     |
| Zuwachs Deutschland 2015 | 8.969                       | 62.490  | 113.330                     |

In % dargestellt, unterscheidet sich die Graphik mit der vorherigen optisch nicht wesentlich, außer dass die Unterschiede in der Entwicklung noch deutlicher als in der Darstellung der absoluten Zahlen zu erkennen sind. Bei einem Wirtschaftswachstum von durchschnittlich 2 % jährlich ist der Beschäftigungszuwachs im Ziel 2-Gebiet fast doppelt so hoch wie in der Trendfortschreibung.

**Abbildung 94: Prozentuale Beschäftigungsprognose im Bereich Facilities Management**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

## 6.7 ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Zusammenfassend erweisen sich die Felder Contracting und Energieberatung als wachstumsstarke Bereiche innerhalb des Dienstleistungssektors. Die wichtigsten Ergebnisse sollen hier noch einmal dargestellt werden.

An erster Stelle muss hier die politische Marktconstituierung (Umsetzung der EU-Gebäude richtlinie auf den Gebäudebestand) genannt werden. Diese politische Marktconstituierung findet sowohl im nationalen Rahmen als auch auf europäischer Ebene ihren Ausdruck (EU-Gebäude richtlinie muss bis 2006 in nationales Recht umgesetzt werden). Aber auch aus unseren Befragungen und der bisherigen Umsatzentwicklung ergibt sich eine stetig steigende Nachfrageentwicklung. Diese Entwicklung ist offenbar Ausdruck einer wachsenden Sensibilität für energiepolitische Fragen, die insbesondere bei den modernen Haushalten und Lebensstilgruppen beobachtet werden kann.

Ein weiterer wichtiger Grund für eine positive Entwicklung des Contracting und der Energieberatung liegen in der spezifischen strukturellen Situation des Ruhrgebiets bzw. des Ziel 2-Gebiets begründet. Als größter Ballungsraum Deutschlands mit einer hohen Wohnungsdichte und gleichzeitig starkem Besatz an Energieunternehmen verfügt die Region sowohl nachfrageseitig als auch angebotsseitig über eindeutige Spezialisierungsvorteile.

Für die Entwicklung vieler Dienstleistungsbereiche wurde die altindustrielle Vergangenheit des Ruhrgebietes bisher häufig als Hemmnis empfunden, im Bereich der Energiedienstleistungen hat sie aber auch Vorteile. Viele Energiedienstleistungen haben sich entlang dieser Industriebetriebe herausgebildet, wenngleich eine weitere Fokussierung auf den industriellen Bereich als Kundengruppe nicht sinnvoll wäre und auch nicht stattfindet. Im Augenblick zeigt sich eher eine weitere Ausdifferenzierung und Spezialisierung des Leistungsangebotes auf die verschiedenen Kundengruppen in den Kommunen, der Krankenhäuser, des Gewerbes, Schulen und Universitäten, Wohngebäude, Büro- und Verwaltungsgebäude u.s.w.. Diese Entwicklung gilt es weiter zu unterstützen.

Entsprechend der Vielgestaltigkeit der Nachfrage nach Energiedienstleistungen ergeben sich in diesem Dienstleistungsfeld auch Beschäftigungschancen für unterschiedliche Qualifikationsniveaus. Wir haben in der Untersuchung festgestellt, dass sich Energiedienstleister aus den unterschiedlichsten Ursprungsberufen heraus rekrutieren, aus Handwerkern, Architekten, Ingenieuren, Schornsteinfegern, Energieberatern.

### ***Bewertung der Beschäftigungsszenarien***

Auch in Bezug auf künftige Beschäftigungspotenziale bieten die Energiedienstleistungen interessante Entwicklungschancen. Generell hat sich in unseren Beschäftigungsprognosen gezeigt, dass die Entwicklung des Facilities Management sehr stark von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung abhängt. Während in einem stagnierenden Umfeld auch der Bereich des Facilities Management stagniert, sind bereits bei geringen gesamtwirtschaftlichen Wachstumsraten erhebliche Zuwächse zu verzeichnen. Unsere Prognosen sehen bei einem Wirtschaftswachstum von 2 % einen Beschäftigungszuwachs von rd. 75 %.

Im Bereich Energie-Contracting ist sogar noch mit größeren Wachstumsraten zu rechnen, allein wenn man die Trends aus der Vergangenheit fortschreibt und die gesamtwirtschaftliche Situation unberücksichtigt lässt. Allerdings handelt es sich beim Energie-Contracting um ein vergleichsweise junges Dienstleistungsfeld, in dem sich die Beschäftigung insgesamt noch auf einem geringen Niveau bewegt.

Derzeit sind es in NRW ca. 1.300 Beschäftigte, im Jahr 2015 werden es rd. 2.300 sein, bei guter wirtschaftlicher Entwicklung kann die Beschäftigung aber noch deutlich höher ausfallen.

Im Wohnungsbereich wirkt sich immer noch das Mietrecht als hemmender Faktor für eine weitere Ausdehnung des Dienstleistungsfeldes aus. Zwar hat der Bundesgerichtshof jüngst bestätigt, dass die gesamten Wärmelieferungskosten umlagefähige Betriebskosten darstellen, allerdings gilt dies nur für die Neuvermietung. Für den Bestand fehlen immer noch klare und handhabbare Regelungen, wie mit Contractingverträgen – der Aufteilung zwischen Verbrauchs- und Investitionskosten – zu verfahren ist. In Bezug auf das geschätzte Gesamtmarktpotenzial bewegen sich die tatsächlichen Umsätze noch weit hinter den möglichen Potenzialen. In den Kommunen wird das Contracting hingegen immer noch von der kameralistischen Haushaltsführung behindert, die vollkostenbasierte Vergleichs- bzw. Vortelsrechnungen behindern.

Im Bereich Energieberatung befindet sich ein Markt mit Beschäftigungschancen derzeit erst im Aufbau. Begünstigt durch die EU-Gebäuderichtlinie, die bis 2006 in nationales Recht umgesetzt werden wird, wird sich das Dienstleistungsfeld Energieberatung dafür umso schneller entwickeln. Bereits für das Jahr 2006 ist für NRW mit Beschäftigungspotenzialen in einer Größenordnung zwischen 2.500 und 4.000 Vollzeitbeschäftigten zu rechnen.

In der Vergangenheit scheiterte die Etablierung eines Marktes einerseits an der Freiwilligkeit der Inanspruchnahme, andererseits aber auch daran, dass die Energieberater kein klares Produkt mit definierten Eigenschaften vorweisen konnten. Der Kunde wusste letztendlich nicht genau, welche Leistungsbestandteile die Dienstleistung aufwies und was er für sein Geld bekommt. Derzeit wird an verschiedenen Stellen mit Hochdruck an der Entwicklung eines standardisierten Gebäudepasses gearbeitet.

Für den Energieberater ergeben sich für die Zukunft aber auch Beschäftigungspotenziale, die weit über die Erstellung des Gebäudepasses hinausgehen. Zu den Anschlussleistungen, die sich aus der Beratung ergeben können, zählen alle Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der Energieeffizienz von Gebäuden gerichtet sind wie Umsetzungsplanung, Koordination von Ausschreibungen etc.

Zusammenfassend erscheint aus unserer Perspektive für den Bereich FM gesamt zumindest der Trend als realistisch. Könnten die in den Bereichen Contracting und Energieberatung liegenden Potenziale erschlossen werden, wäre gar eine Annäherung an das Szenario best case möglich. Im Ziel 2-Gebiet wird es mit der weiteren Herausbildung bzw. Etablierung eines Marktes für Energiedienstleistun-

gen vermutlich relativ schnell zu einer Veränderung der Anbieterstrukturen kommen. »Global player« wie RWE, E.ON oder EnBW, die bereits heute über den nötigen Zugang zum Markt für Energiedienstleistungen verfügen, werden ihre Marktmacht (durch Zukäufe kleinerer Unternehmen) sukzessive ausspielen. Einerseits wird dies zu einer Professionalisierung des Dienstleistungsfeldes beitragen, andererseits ist mit diesem Engagement der »Großen« auch eine Standardisierung und Rationalisierung des Leistungsangebotes verbunden, was sich in einer späteren Phase im Ziel 2-Gebiet beschäftigungsdämpfend auswirken könnte.

### **Handlungsorientierung**

Um das Marktpotenzial der Energiedienstleistungen effizient erschließen zu können, muss der Markt der Energiedienstleistungen weiter mobilisiert werden, damit ein selbsttragender Prozess in Gang gesetzt wird. Der individuelle Nutzen der Energiedienstleistungen muss der Nachfrageseite durch verstärkte Information zugänglich gemacht werden.

### **Regulative Rahmenbedingungen**

- Benötigt wird in NRW ein integriertes Informationstool (derzeit ist das Angebot stark zersplittert: Landesinitiative Zukunftsenergien, Aktionsprogramm 2000plus des MVEL, KommEN NRW und der Energieagentur NRW).
- Stärkere Berücksichtigung energiewirtschaftlicher Themen in der Mittelstandsoffensive NRW.
- Zur besseren Evaluation ist die offizielle Statistik zu verbessern, insbesondere detaillierter zu erfassen.

### **Qualifizierung**

- Qualifizierungsoffensive durch gezielte Förderung von Nachqualifizierungsmaßnahmen im Handwerk analog Baden-Württemberg. Hierdurch kann die Nachfrage nach Handwerksleistungen auch über die Erstellung von Gebäudeengpässen hinaus stabilisiert bzw. ausgeweitet werden. Zudem wird für das Land Baden-Württemberg nicht mehr mit Personalengpässen im Zuge der Umsetzung der EU-Gebäuderichtlinie zu rechnen sein.
- Veränderung der Struktur der Qualifikationsniveaus: Schnellere Anpassung der Ausbildungsinhalte an die innovativen Dienstleistungsbereiche Energie-Contracting und Energieberatung. Dies könnte z.B. durch das Angebot bestimmter Spezialisierungsrichtungen – z.B. Solarteuer, Energie-Contractor, Energieberater – im dritten Ausbildungsjahr erfolgen.



### ***Benachteiligte Gruppen***

- Chancen ergeben sich vor allem für arbeitslose Jugendliche durch spezielle bzw. zusätzliche Ausbildungsplätze im Handwerk. Immerhin stellt der Mittelstand in NRW 73 % der Beschäftigten und 80 % aller Ausbildungsplätze bei nur 47 % der Bruttowertschöpfung. Um so wichtiger ist die Qualifizierungsstrategie für das Handwerk.
- Aufgrund der ausgeprägten Mangelsituation bei Energieberatern ergeben sich auch Chancen für Langzeitarbeitslose, idealerweise Arbeitslose mit technischer Grundausbildung. Dabei bestehen auch Möglichkeiten für den Gang in die Selbstständigkeit (Ich-AG). Viele Energieberatungsunternehmen bieten Interessierten Beschäftigungsmöglichkeiten als Franchise-Nehmer; die Entlohnung erfolgt auf Provisionsbasis und dem Wert der akquirierten Energieeinsparinvestitionen.
- Auch für ältere Arbeitslose bietet das Berufsfeld der Energiedienstleistungen gute Chancen. Trotz der technischen Grundausrichtung sind mit dem Job keine harten körperlichen Anstrengungen verbunden.
- Für Frauen bieten sich in diesem Beschäftigungsfeld große Potenziale, weil zum einen die Frauenquote in diesen Berufen bislang sehr niedrig ist und es zum anderen auch politisches Ziel einiger Förderinitiativen ist, die Frauenquote in technischen Berufen bzw. Studiengängen zu erhöhen.
- Aufgrund der technischen Grundausrichtung des Berufsfeldes sind die Chancen für (vor allem männliche) Migranten als sehr gut einzustufen.



## 7. MOBILITÄTSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN

---

*Björn Eisele*

### 7.1 DEFINITION UND OPERATIONALISIERUNG DER BEGRIFFE »MOBILITÄT« UND »VERKEHR«

Innovative Mobilitätsdienste sind angesichts des wachsenden Verkehrsaufkommens ein Schlüsselfaktor für individuelle Lebensqualität und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Dabei wird Mobilität als Möglichkeit zur Ortsveränderung definiert, zunächst unabhängig davon, ob und wie diese Möglichkeit genutzt wird (vgl. Lompe/Blöcker 2000: 20, Grabow/Lehmbröck 1998). In Bezug auf Personen steht Mobilität in einem engen Zusammenhang mit der räumlichen Trennung der Funktionen Wohnen, Arbeiten, Versorgen und Erholen, in Bezug auf Güter ist sie ein Erfordernis, welches sich aus zunehmender wirtschaftlicher Spezialisierung und Arbeitsteilung ergibt. Insofern ist Mobilität nicht nur Ausdruck eines grundlegenden menschlichen Bedürfnisses nach Beweglichkeit, sondern auch Voraussetzung für die Funktions- und Leistungsfähigkeit der Ökonomie und für die Wohlfahrtsentwicklung moderner Gesellschaften.

In dieser Studie wird unter Mobilität im engeren Sinne Verkehrsmobilität verstanden. Der Begriff Verkehr bezeichnet Ortsveränderungen von Personen, Sachen und Symbolen und ist in der Regel mit der Benennung des Verkehrsmittels verknüpft (vgl. Grabow/Lehmbröck 1998). In diesem Sinne lassen sich unter der Kategorie der Verkehrsteilnehmer Personen, Güter, Nachrichten und Energie unterscheiden. Des Weiteren wird zwischen den Verkehrsräumen Land-, Wasser- und Luftverkehr differenziert, denen unterschiedliche Verkehrsmittel zuzuordnen sind, die wiederum öffentlich oder privat organisiert werden können:

- Straße: Motorisierter Verkehr in Form von PKWs und LKWs, Fußverkehr, Fahrradverkehr, Straßen- und U-Bahnen, Busse;
- Schiene: Züge, Magnetbahnen, S-Bahnen;
- Luft: Flugzeuge und Raumfahrtzeuge;
- Wasser: Schiffe und Fähren.

Hinsichtlich der Qualität des Verkehrs lassen sich folgende Dimensionen unterscheiden, die insbesondere bei der Abschätzung von Innovationspotenzialen ein wichtiges Kriterium darstellen können (vgl. Büschges/Wittenberg 1999: 703):

- Die Wirtschaftlichkeit mit dem Maßstab der Transportkosten.
- Die Termintreue mit dem Maßstab der Durchschnittsgeschwindigkeit, die sich in Kombination mit der Routenwahl ergibt.
- Die Sicherheit mit dem Maßstab der Gesundheit und körperlichen Unversehrtheit.
- Die Sozialverträglichkeit mit dem Maßstab der individuellen und kollektiven Zugänglichkeit des Verkehrssystems.
- Die Umweltverträglichkeit mit dem Maßstab der Vermeidung von Schäden für die Umwelt.

### **7.1.1 Entwicklungstendenzen von Mobilität und Verkehr**

Die Art und Weise, wie Mobilitätsbedürfnisse in der modernen Gesellschaft befriedigt werden, hat massive Folgeprobleme für die Gesellschaft hervorgerufen (vgl. Lompe/Böcker 2000: 20ff., vgl. auch den Sammelband von Pastowski/Petersen 1996). Wichtiges Stichwort ist in diesem Kontext der sog. »Modalsplit«: Damit ist gemeint, dass sich das Verkehrssystem seit den 70er Jahren durch ein starkes Übergewicht des motorisierten Individualverkehrs (MIV) auszeichnet (vgl. Büschges/Wittenberg 1999: 702, Pankoke 1998). Trotz diverser Umsteuerungsversuche konnte der MIV seither bei allen Fahrtzwecken (Beruf, Ausbildung, Geschäfts- und Dienstreisen) seinen Anteil am Verkehrsaufkommen kontinuierlich steigern (Ausnahme: Urlaub) und weist derzeit einen Anteil von über 80 % am gesamten Personenverkehrsaufkommen auf.

Analysiert man die Gründe, wieso von vielen Verkehrsteilnehmern der MIV präferiert wird, so sind primär vier Kriterien zu nennen (vgl. Schübeler/Tomczak 2002: 121):

- Mangelnde Informiertheit über bestehende Alternativen
- Negative Grundhaltung den Alternativen gegenüber
- Negative subjektive Einschätzungen der Qualitätsmerkmale (Fahrzeit, Bequemlichkeit, Kosten) des ÖPNV
- Effekte des Gewohnheitshandelns

Auch beim Güterverkehr werden derzeit über 80 % über die Straße abgewickelt.

In beiden Kategorien wird seit Jahren eine verstärkte Verlagerung von der Straße auf die Schiene bzw. der Umstieg auf alternative Verkehrsmittel gefordert, von einer Umkehrung des Modalsplits kann allerdings keine Rede sein, auch wenn die moderaten Verschiebungen seit 1998 vielleicht als Beginn einer Trendwende interpretiert werden könnten.

**Tabelle 35: Anteil der Verkehrsbereiche am Verkehrsaufkommen**

|  | 1998 | 2000 | 2002 |
|--|------|------|------|
| <b>Beförderte Personen (in %)</b>          |      |      |      |
| Öffentlicher Straßenpersonenverkehr (ÖPSV) | 12,8 | 13,3 | 13,7 |
| Eisenbahnen                                | 3,2  | 3,4  | 3,4  |
| Luftverkehr                                | 0,2  | 0,2  | 0,2  |
| Motorisierter Individualverkehr (MIV)      | 83,8 | 83,1 | 82,7 |
| <b>Beförderte Güter (in t und %)</b>       |      |      |      |
| Eisenbahnverkehr                           | 8,0  | 7,6  | 8,0  |
| Binnenschifffahrt                          | 6,2  | 6,3  | 6,5  |
| Luftverkehr                                | 0,05 | 0,1  | 0,1  |
| Rohrfernleitungen                          | 2,4  | 2,3  | 2,5  |
| Straßenverkehr                             | 83,5 | 83,8 | 83,0 |

Quelle: Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen 2004.

Diese Entwicklung hat eklatante Folgeprobleme hervorgerufen. An erster Stelle sind ökologische Aspekte zu nennen, die den Ausgangspunkt zahlreicher Umsteuervorschläge bilden: Emission von Schadstoffen in die Atmosphäre und Hydrosphäre, Unfälle im Gütertransport durch Öle und Chemikalien, Lärmemissionen, Ressourcenverbrauch bei nichterneuerbaren Energieträgern, Landschaftsverbrauch und Verkehrsunfälle. Aber auch aus ökonomischer Perspektive verschärfen sich die Anforderungen: Outsourcing, Just-in-time-Fertigung, zunehmende Vernetzung und kundenspezifische Massenproduktion erfordern ein belastbares und flexibles Verkehrssystem, welches termingenaue und kostengünstige Transporte ermöglicht. Und schließlich bringt der gesellschaftliche Wandel auch neue Mobilitätsanforderungen für den Einzelnen mit sich: Unter den Vorzeichen der Individualisierung und Globalisierung, der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und der Normalfamilie wird Mobilität zu einer entscheidenden Voraussetzung für individuelle Lebensqualität und Selbstbestimmung. Unter diesen Vorzeichen ist zu vermuten, dass ein Verkehrssystem, welches im Wesentlichen auf den Faktor »Straße« setzt, auch negative Effekte produziert bzw. über kurz oder lang an seine kapazitären Grenzen stoßen muss.

Vor diesem Hintergrund wurde eine Vielzahl von Konzepten entwickelt, die auf eine »integrierte Verkehrspolitik« abstellen, d.h. auf ein ausgewogenes und somit umwelt- und wirtschaftsverträgliches Verhältnis zwischen den einzelnen Verkehrs-

mitteln (vgl. auch den Verkehrsbericht 2000 des BMVBW). Zu den übergreifenden Vorschlägen gehören in diesem Kontext die Ökologisierung der Verkehrswege, die Internalisierung externer Effekte in die Preisbildung und die Neuordnung der Siedlungsstrukturen (z.B. multizentrale Stadtentwicklung). Zweitens spielen ordnungspolitische Maßnahmen eine wichtige Rolle in der Debatte, z.B. räumliche und zeitliche Fahrverbote oder Tempolimits. Drittens sind an dieser Stelle Anreizstrukturen zu verkehrstechnischen und -systemischen Innovationen zu nennen (z.B. 3-Liter-Auto, Einsatz von Telematik, neue Logistikkonzepte, Fahrradkurierdienste, Bürgerbusse, Anruftaxen, Park & Ride, Park & Bike). Letztlich werden verstärkt Konzepte, die auf Kommunikation, Koordination und Organisation beruhen, entwickelt. Insbesondere die beiden zuletzt genannten Punkte stehen in engem Zusammenhang mit der zentralen Fragestellung dieser Studie: Welche Beschäftigungspotenziale birgt der Mobilitätssektor und wie können diese umgesetzt werden?

Mit der Frage, wo Innovationspotenziale im Mobilitätssektor liegen und ob und inwiefern damit neue Beschäftigungsmöglichkeiten einhergehen, hat sich bereits die HBS in einer umfangreichen Studie auseinandergesetzt, in der der Zusammenhang zwischen Mobilität und Beschäftigung in den Regionen Südostniedersachsen, Nürnberg und Berlin-Brandenburg thematisiert wurde (vgl. Lompe/Blöcker 2000).

Ein hilfreiches Instrument stellt in diesem Kontext die folgende Tabelle dar, die eine Übersicht über die Beschäftigungsdimensionen des Mobilitätssektors gibt. Da der Bereich Güterverkehr zumindest tlw. durch den Bereich Innovative Handelsdienstleistungen abgedeckt ist, konzentrieren wir uns im Folgenden auf den Bereich Personenverkehr.

Aufgrund der Fragestellung des Projekts sind insbesondere die schattierten Dienstleistungskategorien im Bereich Personenverkehr relevant. Bevor die Ergebnisse unserer empirischen Analyse dargestellt werden, sollen anhand dieses von uns erweiterten Schemas die wichtigsten Beschäftigungsentwicklungen und Innovationspotenziale im Bereich Straße, Schiene, Luft, Wasser und intermodale Systeme diskutiert werden, und zwar fokussiert auf den Personenverkehr (vgl. zu den folgenden Ausführungen Lompe/Blöcker 2000: 51ff.).

**Tabelle 36: Reichweiten von Beschäftigung im Verkehrssektor**

| System              | Infrastruktur   | Verkehrsmittelproduktion  | Reparatur und Wartung   | Dienstleistung: Personenverkehr  | Dienstleistung: Güterverkehr  | Sonstige Dienstleistungen  |
|---------------------|---|---|---|--|---|--|
| Straße              | Fuß- und Fahrradwege, Strassen-, Brücken-, Tunnelbau, Parkplätze  | Fahrräder, Motorräder, PKWs, LKWs, Busse, Strassen, und U-Bahnen, Zulieferindustrie | FZ-Handwerk und Handel, Schilder und Signalanlagen, Recycling | Betrieb und Service ÖPSV, Taxen, Mietwagen, Car Sharing, Fahrrad, Kontrolle              | Betrieb und Service Straßengüterverkehr, Speditionen, Lager, Vermittlung, Güterverkehrszentren, Kontrolle | Finanzierung, Kredit und Leasing, Versicherung, TÜV, Polizei, Verbände |
| Schiene             | Wege- und Trassenbau, Bahnhofsbau   | Schienenfahrzeuge: ICE, IC, Interregion, S-Bahn, Magnetbahn, incl. Zulieferer       | Eisenbahnverkehrstechnik, DB-Werke, Recycling                 | Betrieb und Service, Zugführung und -begleitung, Bahnhof- und Reiseservice               | Güterlogistik, Umschlagplätze, Gefahrgutservice, Kontrolle  | Finanzierung, Kredit und Leasing, Versicherung, TÜV, Polizei, Verbände |
| Luft                | Flughäfen, Terminalbau  | Luft- und Raumfahrzeuge incl. Zulieferer  | Reparatur und Ausstattung, Wartung, Recycling                 | Betrieb und Service, Passagierservice, Piloten, Techniker, Vermittlung, Flughafenservice | Frachtgutservice, Logistik, Kontrolle   | Finanzierung, Kredit und Leasing, Versicherung, TÜV, Polizei, Verbände |
| Wasser              | See- und Binnenhäfenbau, Kanäle, Werftenausbau  | Schiffsbau und Zulieferer   | Reparatur und Ausstattung, Wartung, Recycling                 | Betrieb und Service Personenschifffahrt, Hafenservice                                    | Betrieb und Service Gütertransporte und Terminals, Logistik, Hafenservice                                 | Finanzierung, Kredit und Leasing, Versicherung, TÜV, Polizei, Verbände |
| Intermodale Systeme | Intermodaler Umschlagplatz, Installation und Unterhalt von Navigationssystemen, Induktionsschleifen, Verkehrszentralenbau | Fahrzeug- und infrastrukturelle Systeme, Endgerätebau                               | Reparatur, Wartung, Recycling                                 | Verkehrszentralen, Callcenter, Informationsdienste, Mobilitätsdienste, P+R               | Verkehrszentralen, Callcenter, Informationsdienste, Logistikdienste                                       | Finanzierung, Kredit und Leasing, Versicherung, TÜV, Polizei, Verbände |

Quelle: Lompe/Blöcker 2000: 50.

### **a) Straße**

Im Bereich des nichtmotorisierten Individualverkehrs sind um das Fahrrad herum gewisse Innovations- und Beschäftigungspotenziale zu vermuten. Dies bezieht sich erstens auf den Bereich Infrastruktur (Ausbau der Fahrradwege) und zweitens auf Dienstleistungen im Reparatur- und Servicebereich (vgl. auch Beutler/Brackmann 1999: 7f.). Hierzu zählen z.B. Radhäuser und Werkstätten, Velodienste (überdachte Fahrräder, die Personen auf festen Routen transportieren), öffentliche Fahrräder (die an dezentralen Standorten gegen eine Gebühr ausgeliehen werden können) sowie private Kurierdienste. In der Fertigung werden trotz Produktionssteigerungen (die auf zunehmende Spezialisierung zurückgehen: Mountainbikes, Stadt-, Rennräder) keine zusätzlichen Arbeitsplätze erwartet.

Im motorisierten Individualverkehr ist zunächst festzustellen, dass es aufgrund des Trends zum Ein-Personen-Haushalt, der gesellschaftlichen Alterung und der erhöhten Mobilitätsansprüche von Frauen wohl eher zu einer weiteren Ausweitung des PKW-Bestandes kommen wird. Im Bereich der autobezogenen Dienstleistungen haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Innovationen entwickelt, die sich allerdings in beschäftigungspolitischer Hinsicht eher bescheiden auswirken. Hierzu zählt das Car-Sharing, das sich insbesondere in den Großstädten, wo die Angebote des ÖPNV gut ausgebaut und gleichzeitig der Parkdruck groß ist, erfolgversprechend entwickelt. Eine spezifische Variante sind Car-Pools, d.h. Autos mit geteilten Nutzungsrechten, die nur einem bestimmten Nutzerkreis zugänglich sind. Sie sind an zentralen Standorten (z.B. Flughäfen) vorgesehen und ermöglichen eine Nutzung ohne Vorbuchung (vgl. Beutler/Brackmann 1999: 15ff.). Eine weitere Variante ist das sog. Fuhrparkmanagement, das von Finanzierung und Versicherung bis zu Wartung und Service reicht.

Zum öffentlichen Straßenverkehr zählen nicht nur Busse, sondern auch U-Bahnen, Straßenbahnen, Taxen und Mietwagen. Der Hauptteil der Beschäftigung liegt im Bereich Nutzung bzw. Verkehrsdienstleistung, d.h. Fahrer, Schaffner, Kontrolleure sowie Techniker, Verkaufs- und Verwaltungspersonal. Aufgrund von Deregulierung und Privatisierung sind die öffentlichen Betriebe einem Verdrängungswettbewerb ausgesetzt, der sich bereits seit längerer Zeit in Beschäftigungsrückgängen niederschlägt. Um diese Entwicklung zu bremsen, werden zunehmend Maßnahmen entwickelt, die vor allem an stärkerer Kundenorientierung ansetzen. Hierzu zählen die kundenfreundliche Gestaltung von Wartehallen und Bahnsteigen, Zustelldienste für Gepäck und Einkaufsware, elektronisches Ticketing, Fahrplanauskunft und Buchungssysteme via Internet und Telefon sowie Anschlusssicherung und Taktverdichtung (vgl. auch den Sammelband des ILS 1998). Für ländliche Gebiete, die mei-



stens nur unzureichend durch den ÖPNV erschlossen sind, stellen die sog. Paratransits eine interessante Variante dar. Hierbei kann es sich um Shuttles zwischen Haltestellen des öffentlichen Verkehrs handeln oder um Anrufbusse, die Fahrgäste zu gewünschten Orten befördern (vgl. Beutler/Brackmann 1999: 10f.)

### **b) Schiene**

Trotz Reform, Regionalisierung und Privatisierung büßt die Deutsche Bahn AG (DB AG) sowohl in verkehrs- wie auch in beschäftigungspolitischer Hinsicht an Bedeutung ein (so ist auch in der Ziel 2-Region seit 1990 ein Beschäftigungsabbau von über 30 % zu verzeichnen), letzteres hervorgerufen durch Rationalisierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen. Das hohe Investitionsaufkommen, welches zum Erhalt und zur Modernisierung des Streckennetzes dient, trägt nur bedingt zur Sicherung von Arbeitsplätzen bei. Beschäftigungspotenziale werden im Personenverkehr allenfalls bei neuen Servicediensten (Gepäckträger, Auskunft und Buchung via Call Center, Kurier-, Express- und Paketdienste) vermutet. Insgesamt liegen die Innovationspotenziale auf der Schiene sowohl in verkehrs- wie auch in arbeitsmarktpolitischer Hinsicht aber eher in integrierten Verkehrsangeboten, die auf die Verknüpfung mit anderen Verkehrssystemen abstellen (vgl. hierzu Punkt e).

### **c) Luft**

Der Luftverkehr ist der dynamischste Verkehrsbereich in Deutschland. Auch im Ziel 2-Gebiet hat sich seit 1990 die Beschäftigung um ca. 300 % gesteigert, wobei aber erstens das Ausgangsniveau sehr niedrig war (und immer noch ist), und zweitens in den letzten Jahren der Beschäftigungsabbau der Fluggesellschaften Schlagzeilen gemacht hat (dies betrifft in noch stärkerem Maße den Bereich Luftfahrzeugbau). Beschäftigungspotenziale werden vor allem und spätestens seit dem 11. September 2001 im Sicherheits-, Kontroll- und Abfertigungsbereich vermutet. Aber auch im Forschungs- und Entwicklungsbereich ist mit Anstiegen zu rechnen, wobei es hier vor allem um die Reduzierung der negativen Effekte geht, die ein weiterer Anstieg des Luftverkehrs in ökologischer Hinsicht zweifellos mit sich bringt (Umwelt-, Klima-, Lärmschutz).

### **d) Wasser**

Die Beschäftigungsentwicklung im Bereich See- und Binnenschifffahrt ist seit Jahren rückläufig, insbesondere im Bereich Schifffahrtsbau (Stichwort Werftenkrise). Neue Arbeitsplätze sind daher in diesem Feld äußerst unwahrscheinlich. Anders könnte es sich in den Feldern Betrieb und Dienstleistungen erweisen. Forschung

und Entwicklung im Bereich Schiffsmotoren sowie luK-technische Innovationen bezüglich Ortung, Navigation und Schiffssicherheit sind vielversprechende Felder. Ebenso wie beim Schienensystem ist die Voraussetzung auch hier eine logistische Einbindung in andere Verkehrssysteme über Umschlag-Callcenter oder durch Serviceangebote in Form von Kompaktangeboten für das verladende Gewerbe (vgl. den folgenden Abschnitt).

### ***e) Intermodale Verkehrssysteme***

Bisher standen sog. monomodale Verkehrssysteme im Mittelpunkt der Betrachtung, entsprechend ging es bei den angesprochenen Innovationen um den optimierten Einsatz eines Verkehrsmittels für einen Weg. Wie bereits mehrfach angedeutet, liegt das eigentliche Innovationspotenzial jedoch in der Verknüpfung verschiedener Verkehrsmittel. Dies wird durch die Begriffe der intermodalen Verkehrssysteme zum Ausdruck gebracht (vgl. Beutler/Brackmann 1999: 3f.). Sowohl unter ökologischen wie auch unter arbeitsmarktpolitischen Aspekten scheinen hier die meisten vielversprechenden Ansätze für innovative Verkehrsdienste angesiedelt zu sein.

Auch im Personenverkehr nehmen intermodale Systeme eine Schlüsselstellung bei der zukünftigen Entwicklung von Mobilitätsdienstleistungen ein. Zunächst ist davon auszugehen, dass auf der individuellen Ebene Mobilitätswünsche und -anforderungen zunehmen werden. Wenn diese Entwicklung nicht im »MIV-Kollaps« enden soll, wird es darauf ankommen, zielgruppenspezifische Verkehrskombinationen zu entwickeln, die erstens kostengünstig sind und zweitens zumindest in bestimmten Situationen ähnlich flexibel wie das eigene Kfz genutzt werden können. Ein kompletter Umstieg vom Privat-Kfz auf öffentliche Verkehrsmittel ist illusorisch; vielmehr geht es darum, das Auto im Kontext anderer Verkehrssysteme bewusst und ressourcenschonend einzusetzen. Folgende Ansätze (die oftmals auch unter dem Stichwort »Mobilpakete« diskutiert werden) werden in diesem Zusammenhang bereits praktiziert (vgl. auch Beutler/Brackmann 1999):

- Beim smart-move-Konzept ergänzt der Automobilhersteller sein Kernprodukt Auto durch Angebote aus dem Bereich des öffentlichen Verkehrs (Motto »Von der Automarke zur Mobilitätsmarke«).
- Bei Kombitickets beinhalten die Karten für Freizeitveranstaltungen (Konzerte etc.) auch die freie Fahrt mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Ähnliches findet sich häufig bei Flugtickets für die Anfahrt zum Flughafen.
- Öffentliche Verkehrsunternehmen kombinieren ihre Tickets mit reduzierten Car-Sharing- oder Mietwagenangeboten.

- B&R- sowie P&R-Stationen an Knotenpunkten öffentlicher Verkehrsmittel sollen die Kombinationen »Fahrrad/Schiene« bzw. »PKW/Schiene« erleichtern. In vielen Bussen und Bahnen kann über den Fahrer ein Taxi an die Haltestelle beordert werden.
- Einige Unternehmen bieten ihren Beschäftigten Mobilitätsmanagement an. Dazu gehören nicht nur vergünstigte Nahverkehrstickets, die mit dem örtlichen Verbund ausgehandelt werden, sondern auch Fahrradrouten (inkl. sicherer Abstellplätze im Unternehmen), die Vermittlung von Fahrgemeinschaften oder der Einsatz von Shuttlebussen von und zu Bahnhöfen.

Mit intermodalen Konzepten entstehen auch neue Organisationsformen, die auf Management, Koordination und Bündelung der einzelnen Verkehrsleistungen spezialisiert sind. Wichtige Stichworte sind in diesem Zusammenhang »Mobilitätsmanagement« und »Mobilitätszentrale«. Mobilitätsmanagement ist ein nachfrageorientierter Ansatz im Bereich des Personen- und Güterverkehrs, der neue Kooperationen initiiert und ein Maßnahmenpaket bereitstellt, um eine effiziente, umwelt- und sozialverträgliche Mobilität (nachhaltige Mobilität) anzuregen und zu fördern. Die Maßnahmen basieren im wesentlichen auf den Handlungsfeldern Information, Kommunikation, Organisation und Koordination und bedürfen eines Marketings.« (Definition der europäischen Forschungsprojekte MOSAIC und MOMENTUM; [www.ivv-aachen.de/mosaic](http://www.ivv-aachen.de/mosaic)).

Im Gegensatz zum Mobilitätsmanagement ist herkömmliches Verkehrsmanagement tendenziell hardwareorientiert, d.h. nutzt v.a. die Instrumente Steuern, Preise, Gesetz und Infrastruktur. Mit dem Mobilitätsmanagement sollen vorhandene Ressourcen vernetzt und effizienter gestaltet werden.

Das Mobilitätsmanagement hat primär folgende Ziele (vgl. Qnex: Eine Mobilitätszentrale für Südtirol, Bozen 2003: S. 9):

- Reduzierung der Fahrzeugkilometer von PKW und LKW
  - Erhöhung der Anteile des Umweltverbundes am Modalsplit
  - Sicherung bestehender Mobilitätsansprüche
  - Verbesserung der Koordination zwischen den Verkehrsträgern
  - Verbesserung der wirtschaftlichen Effizienz des gesamten Verkehrssystems
- Die primäre Aufgabe von Mobilitätszentralen besteht nicht nur in der Entwicklung verkehrsübergreifender Angebote; sie soll außerdem einen individuellen Zugang zu verschiedenen Verkehrsdienstleistungen für die breite Öffentlichkeit herstellen. Mobilitätszentralen sind in der Regel auf der lokalen oder regionalen Ebene angesiedelt. Eine spezifischere Variante sind die Mobilitätsbüros, die das Verkehrsmanagement für einzelne Standorte übernehmen (z.B. für Behörden, Unternehmen, Einkaufszentren, Schulen) (vgl. ILS/RWTH 2000: 52).

Sowohl für den Personen- als auch den Güterverkehr sind sog. »Mobilitätsprovider« interessante neue Akteure im Sektor (vgl. Beutler/Brackmann 1999: 31ff.). Hierbei handelt es sich um Unternehmen, die das gesamte Verkehrsbudget ihrer Kunden verwalten und ihnen dafür ein maßgeschneidertes Verkehrsangebot liefern. Mit anderen Worten: Sie übernehmen die Transportlogistik für ihre Kunden. Dafür erwerben sie Kontingente, also Nutzungsrechte an verschiedenen Verkehrsmitteln, aus denen die Kunden die für sie optimale Kombination auswählen können. Die Kunden können sich an einen Provider binden (pre-selection) oder ihr Angebot von Fall zu Fall auswählen (call-by-selection).

Da intermodale Verkehrssysteme mit hohen Informations-, Organisations- und Koordinationsanforderungen einhergehen, ist ihre Entwicklung eng mit dem Einsatz Neuer Medien verknüpft. Elektronische Informationssysteme unterstützen nicht nur Planung und Logistik bei der Kombination unterschiedlicher Verkehrssysteme, sondern vereinfachen auch Abbuchungsvorgänge und bieten den Kunden neue Informationsmöglichkeiten (vgl. Beutler/Brackmann 1999: 33ff.). So sehen viele Fahrplanauskunftssysteme, die als CD-ROM, Terminal oder via Internet verfügbar sind, die Möglichkeit der Kombination von Verkehrsmitteln vor (»Tür-zuTür-Auskunft«). Eher noch ein Prototyp ist hingegen der sog. Personal Travel Assistant, ein portables digitales Endgerät, das Pre- und On-Trip-Informationen zur Routenplanung vermittelt. Im Unterschied zu klassischen Satelliten-Navigationssystemen, die auf den individuellen und güterbezogenen Straßenverkehr zugeschnitten sind, werden bei diesem System alle Verkehrsträger miteinbezogen und, je nach Präferenz des Nutzers, der günstigste Weg ermittelt.

Im Bereich Tarife und Buchung ist vor allem das electronic ticketing von Interesse: In der Standardvariante handelt es sich hierbei um aufladbare Geldkarten, die das bargeldlose Zahlen in Bussen und Bahnen ermöglichen. Die Weiterentwicklungen hingegen sehen nicht nur eine Abbuchung vom Konto vor, sondern berechnen gleichzeitig den zu zahlenden Preis anhand der günstigsten Tarife. Angedacht ist außerdem eine Einbeziehung weiterer Verkehrsmittel, z.B. Züge, Car-Sharing oder Mietwagen. Bei Mietwagen oder Car-Sharing sind Informations- und Kommunikationstechnologien ohnehin nicht mehr wegzudenken: Hier kommen üblicherweise Chipkarten zum Einsatz, die Kundennummern, Organisationsnummern und PIN speichern und die Benutzung des Autos über Bordcomputer ermöglichen.

Wir gehen im Folgenden nicht näher auf Beschäftigungseffekte, die mit der Technisierung von Mobilitätsdienstleistungen verbunden sind ein, v.a. da dies sehr stark den IT-Bereich tangiert und wir diesbzgl. Überschneidungen vermeiden wollen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass – von einigen Ausnahmen abgesehen – das Innovationspotenzial der intermodalen Verkehrssysteme als besonders groß eingeschätzt werden kann. Das ökologische Argument lautet, dass sich der Modal-split über eine ausgewogene Nutzung verschiedener Verkehrssysteme zunehmend in Richtung öffentlicher und alternativer Verkehrsmittel verlagern lässt. Die beschäftigungspolitische Begründung lautet, dass mit intermodalen Verkehrssystemen ein hoher Bedarf nach Akteuren, Organisationen und Technologien einher geht, die auf Koordinations-, Planungs- und Informationsaufgaben spezialisiert sind. Im Rahmen der Studie bleibt auch zu klären, ob derartige intermodale Verkehrsinnovationen im Ziel 2-Gebiet geplant oder bereits realisiert sind, wie damit verbundene Arbeitsmarkteffekte eingeschätzt werden und ob diese den Arbeitsplatzabbau in vielen Bereichen des Mobilitätssektors kompensieren können.

### **7.1.2 Abgrenzung des Dienstleistungsfeldes »mobilitätsbezogene Dienstleistungen«**

Ziel der Studie ist, die Innovations- und Beschäftigungspotenziale im Mobilitätssektor zu erfassen, wobei der Schwerpunkt auf Verkehrssystemen auf der Straße, die sich an Personen richten, liegen wird. Der gesamte Bereich der Logistik wird im Rahmen der Studie aufgrund der Überschneidung mit dem Bereich »Innovative Handelsdienstleistungen« nicht betrachtet. Auch die Wirtschaftsunterklasse »Eisenbahnen« bleibt unberücksichtigt, da die Deutsche Bahn aufgrund der Restrukturierung einen Personalabbau vornimmt, der den Zuwachs in anderen Bereichen nahezu kompensieren würde. So wurde die Zahl der Mitarbeiter des DB-Konzerns zwischen 1994 und 2003 von ca. 343.000 auf ca. 202.000 reduziert.

Um Beschäftigungspotenziale im Mobilitätsbereich zu ermitteln, wurde ein Cluster gebildet, das folgende Wirtschaftsunterklassen enthält:

- Personenbeförderung im Linienverkehr zu Land: Hierzu zählt die Personenbeförderung im Omnibus (Orts- und Nachbarortslinien, Überlandlinienverkehr) und die Personenbeförderung mit Stadtschnellbahnen und Straßenbahnen.
- Betrieb von Taxis und Mietwagen mit Fahrer.
- Parkhäuser und Parkplätze: Dies beinhaltet den Betrieb von Parkplätzen und -häusern, Fahrradstellplätzen.
- Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Landverkehr a.n.g.: Dies beinhaltet u.a. den Betrieb von Abfertigungseinrichtungen, von Straßen, Brücken, Tunneln, den

Betrieb von Schienenwegen und den Betrieb von Fahrzentralen für Taxis und Fahrradkurriere.

- Vermietung von Kraftwagen: Diese Wirtschaftsunterklasse umfasst die Vermietung und das Operate-Leasing von Kraftwagen bis 3,5 t Gesamtgewicht ohne Fahrer.

Zwar impliziert die Institutionalisierung von Mobilitätszentralen neben der Entstehung neuer Berufsgruppen (bspw. Mobilitätsberater) auch direkte Beschäftigungseffekte. Jedoch sind diese erstens noch nicht explizit in bestehende Wirtschaftsunterklassen einzuordnen. Zweitens sind die beschäftigungspolitischen Effekte, die direkt von den Mobilitätszentralen ausgehen, eher gering. Jedoch, so unsere These, leisten Mobilitätszentralen einen großen Beitrag dazu, dass Potenziale in oben aufgeführten Wirtschaftsunterklassen besser ausgenutzt werden können.

Über die Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der regionalen Arbeitsämter und Umsatzstatistiken wird im Folgenden zunächst ein Überblick über die bisherige Entwicklung und den derzeitigen Stand der Beschäftigung im Mobilitätssektor der Region gegeben. Um Beschäftigungspotenziale zu identifizieren, werden anschließend wichtige Trends auf der Nachfrageseite nachgezeichnet. In einem nächsten Schritt wird eine Bestandsanalyse auf der Angebotsseite durchgeführt.

Aufbauend auf den Umsatz- und Beschäftigtenstatistiken, den Ergebnissen der Nachfrage- und Angebotsanalyse werden wiederum verschiedene Szenarien von Beschäftigtenprognosen dargestellt.

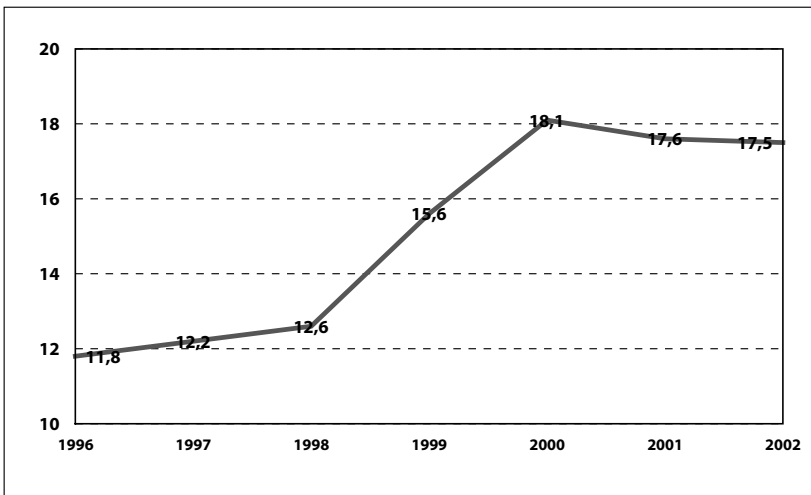
Die Ergebnisse der qualitativen Analyse werden u.a. dazu verwendet, um dargestellte Szenarien zu bewerten und Handlungsempfehlungen zu treffen. Darüber hinaus werden Verkehrsunternehmen und -organisationen im Rahmen qualitativer Interviews gezielt auf die skizzierten Innovations- und Beschäftigungspotenziale hin untersucht und es werden besonders innovative Dienstleister des Mobilitätsbereiches dargestellt.

Generell muss bei der Abschätzung von Beschäftigungspotenzialen bedacht werden, dass die zukünftige Entwicklung des Verkehrssektors in hohem Maße eine Frage politischer Regulierung ist. Ob und welche Innovationen sich als attraktiv und beschäftigungsfördernd erweisen, steht in engem Zusammenhang mit dem Ausmaß verkehrspolitischer Steuerung.

## 7.2 MARKTSTRUKTURDATEN

Die folgende Grafik zeigt die Veränderung des Umsatzes im oben angegebenen Cluster seit 1996.

**Abbildung 95: Umsatzentwicklung im Bereich Mobilitätsdienstleistungen (in Mrd. Euro)**



Quelle: LDS NRW, eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Der Umsatz im gewählten Mobilitätscluster hat demnach von 1996 bis zum Jahr 2002 um etwa 50 % zugenommen. In den Jahren 2001 und 2002 ist eine leichte Abnahme zu konstatieren.

Die Zahl der Beschäftigten hat in der BRD in den letzten vier Jahren um ca. 20.000 zugenommen. Ca. ein Drittel der Zunahme entfällt auf NRW. Im Ziel 2-Gebiet hat die Zahl der Beschäftigten um knapp 3.000 zugenommen.

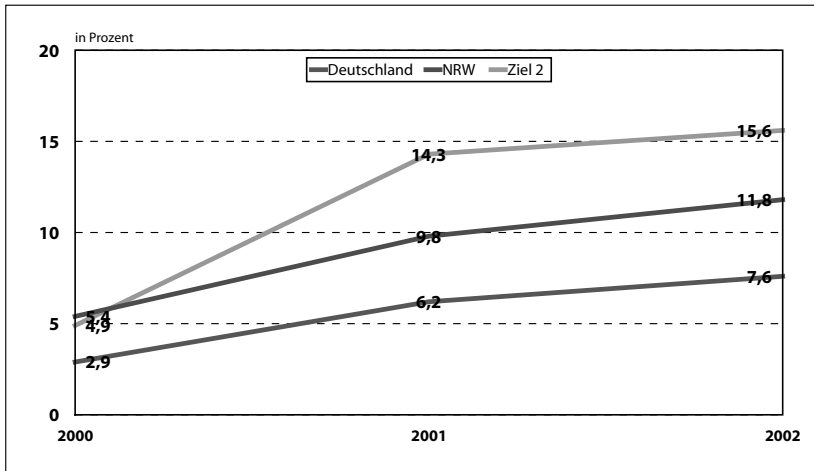
**Tabelle 37: Entwicklung der Beschäftigten im Bereich Mobilitätsdienstleistungen**

|      | Deutschland | NRW    | Ziel 2 |
|------|-------------|--------|--------|
| 1999 | 248.204     | 57.539 | 16.592 |
| 2000 | 255.335     | 60.629 | 17.403 |
| 2001 | 263.669     | 63.151 | 18.961 |
| 2002 | 267.073     | 64.345 | 19.184 |

Quelle: Bundesagentur für Arbeit.

Prozentual ergibt sich folgendes Bild:

**Abbildung 96: Prozentuale Entwicklung der Beschäftigten im Bereich Mobilitätsdienstleistungen**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen.

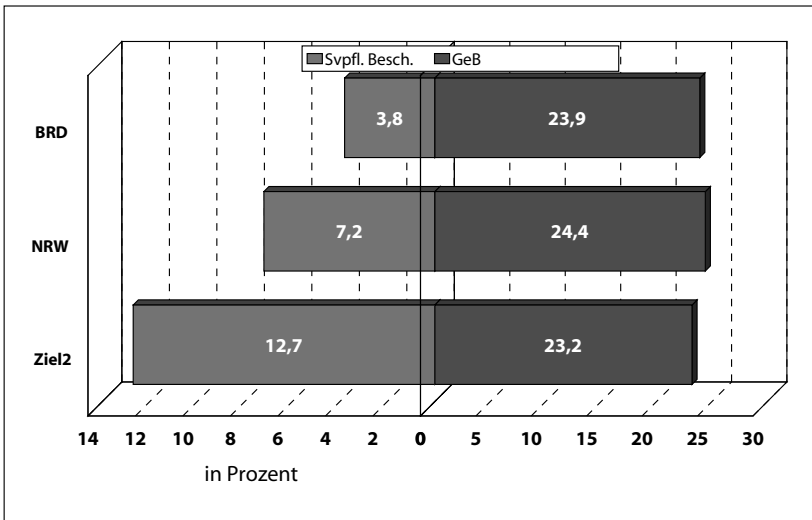
© InWIS GmbH 2004

Es zeigt sich demnach, dass die Zahl der Beschäftigten im Ziel 2-Gebiet prozentual ungefähr doppelt so stark zugenommen hat wie in Gesamtdeutschland. Die prozentuale Zunahme liegt auch noch deutlich über jener in NRW.

Die stärksten Zunahmen zeigen sich hierbei für die Wirtschaftsunterklassen »Taxis und Mietwagen mit Fahrer« (+ 20 %) und »Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Landverkehr a.n.g.« Bei der letztgenannten Wirtschaftsunterklasse erübrigt sich eine Angabe der prozentualen Veränderung, da in diesem Bereich 1999 Beschäftigung auf einem extrem niedrigen Niveau vorherrschte. An dieser Stelle stellt sich die Frage, welche Beschäftigungsgruppen vor allem Nutznießer der dargestellten Entwicklung sind.



**Abbildung 97: Prozentuale Zunahme der Beschäftigten im Bereich Mobilitätsdienstleistungen (1999-2002) nach Beschäftigungsform**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Während in der BRD vor allem die Anzahl geringfügig bezahlter Jobs zugenommen hat, ist im Ziel 2-Gebiet auch eine deutliche Zunahme bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu verbuchen.

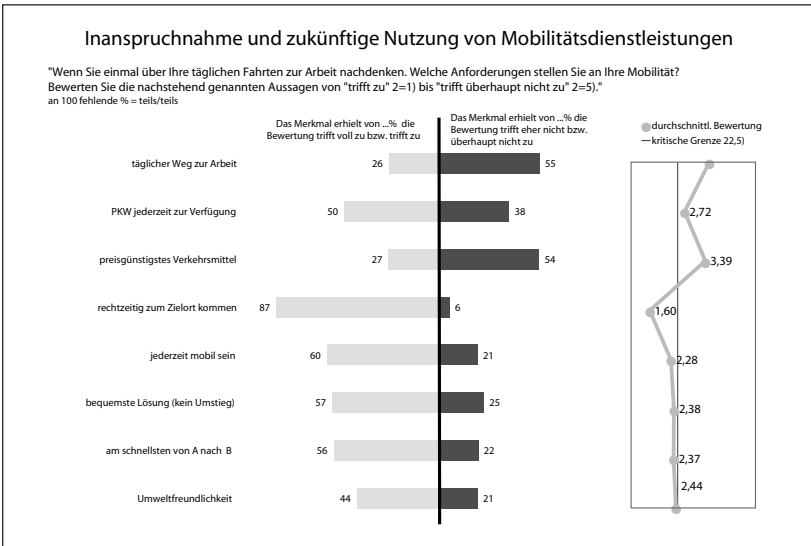
## 7.3 DIE NACHFRAGE

### 7.3.1 Die Nachfrage der Haushalte

Von den Befragten haben 53,1 % angegeben, den PKW als hauptsächliches Verkehrsmittel zu nutzen. 17,4 % nutzen demnach die öffentlichen Verkehrsmittel Bus und Bahn, 16,1 % das Fahrrad.

Die folgende Grafik zeigt auf, welche Kriterien für Verkehrsteilnehmer bei der Auswahl des Verkehrsmittels bezogen auf den Weg zur Arbeit wichtig sind:

**Abbildung 98: Nutzung von Mobilitätsdienstleistungen**



Quelle: Eigene Erhebung.

Die wichtigste Anforderung, die die Haushalte hinsichtlich ihrer **arbeitsplatzbezogenen** Mobilität stellen, ist das rechtzeitige Erreichen des Zielortes. Ebenfalls überdurchschnittlich wichtig ist den Haushalten die jederzeitige Mobilität. Das drittrelevanteste Kriterium ist die »bequemste Lösung«. Die Preisgünstigkeit des Verkehrsmittels spielt bei der Bewältigung der täglichen Mobilitätsanforderungen eher eine untergeordnete Rolle.

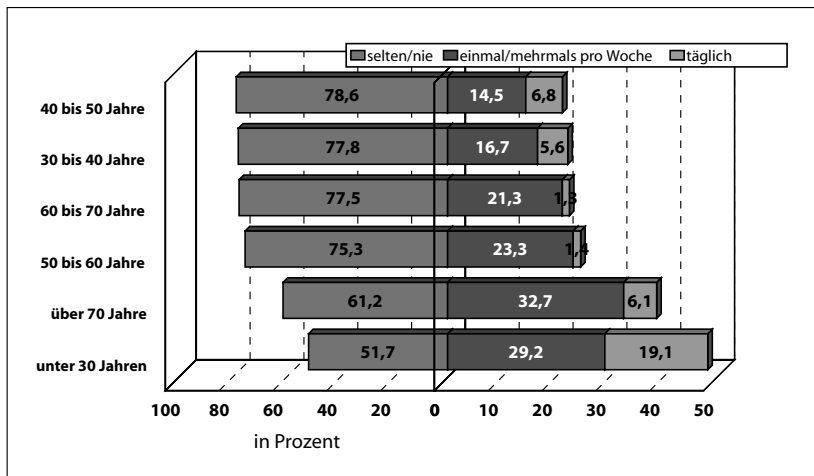
## ÖPNV

14,5 % der Befragten konstatieren, dass Sie mit dem Angebot des ÖPNV in Ihrem unmittelbaren Wohnumfeld sehr zufrieden sind, ca. 53 % sind zufrieden, ungefähr 25 % sind unzufrieden und weitere 8,5 % sind völlig unzufrieden.

7 % der Befragten äußern, dass Sie öffentliche Verkehrsmittel täglich benutzen, ca. 22 % nutzen diese einmal oder mehrmals pro Woche, ca. 52 % nutzen selten und ca. 20 % nie öffentliche Verkehrsmittel.

Differenziert man nach Altersgruppen, so zeigt sich eine deutlich überdurchschnittliche Nutzungsfrequenz bei den unter 30-Jährigen und den über 70-Jährigen.

**Abbildung 99: Nutzung ÖPNV und Alter**



Quelle: Eigene Erhebung.

© InWIS GmbH 2004

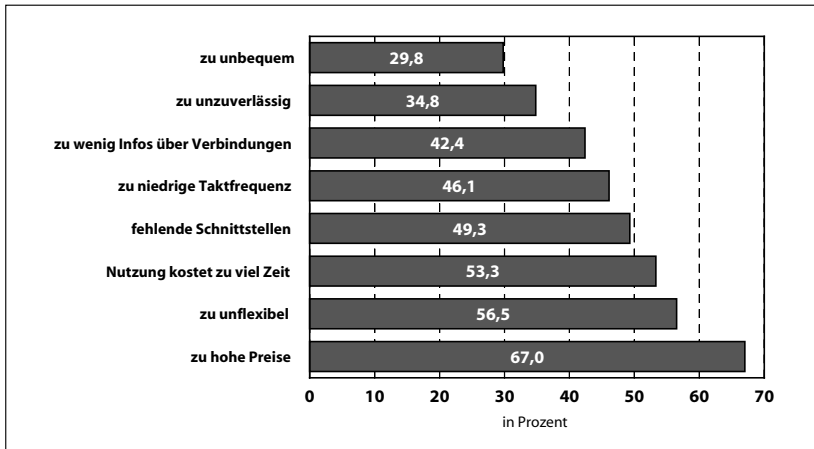
Kreuzt man die Nutzungshäufigkeit mit einem Typ aus Alter und Lebensform, so ergibt sich, dass die stärksten Nutzer Alleinlebende und Personen, die in einer Wohngemeinschaft wohnen, sind. Nimmt man einen Vergleich innerhalb der spezifischen Lebensformen vor, so zeigt sich, dass jeweils die Jüngeren zu den stärkeren Nutzern zählen. Jene, die den ÖPNV am geringsten nutzen, stellen Familien mit Kindern über 45 Jahre dar.

Kreuzt man die Nutzungshäufigkeit mit einem Typ aus Alter und Einkommen, so zeigt sich bei der primären Zielgruppe (unter 30 Jahre), dass weniger Solvente zu den stärkeren Nutzern des ÖPNV zählen.<sup>31</sup>

31 u: unter; ü: über

Fragt man nach den größten Hemmnissen des ÖPNV, so ergibt sich folgendes Bild:

**Abbildung 100: Hemmnisse des ÖPNV**



Quelle: Eigene Erhebung.

© InWIS GmbH 2004

Eine Reihe von Gründen werden also sehr häufig genannt, u.a. zu hohe Preise, zu niedrige Taktfrequenz, dass die Nutzung zu viel Zeit kostet, aber eben auch fehlende Schnittstellen, Inflexibilität und zu wenig Informationen. Vor allem die drei letztgenannten Argumente untermauern die Relevanz intermodaler Verkehrsangebote.

Für das Zustandekommen solcher Ergebnisse sind auch Informationsmängel verantwortlich. So wird bspw. die Reisezeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln im Ruhrkorridor um 50 % überschätzt, mit dem PKW werden diese um ca. 20 % zu niedrig eingeschätzt. Weiterhin besteht oftmals mangelndes Wissen über die Vorteile des ÖPNV und es bestehen Imagedefizite öffentlicher Verkehrsmittel gegenüber dem PKW (vgl. Schübeler/Tomczak 2002: 122). So drückt sich auch die Statusorientierung stark über den eigenen PKW aus.

### **Mietwagen/Car-Sharing**

Ungefähr 19 % der Befragten nutzen Mietwagenangebote gelegentlich, nur ca. 1 % häufig. Car-Sharing wird nur von ca. 2,5 % der Befragten genutzt.

Jene, die Car-Sharing oder Mietwagen nicht nutzen, wurden gefragt, unter welchen Umständen Sie sich vorstellen können, diese Angebote zu nutzen. Ungefähr 60 % machten hierzu keine Angabe. Diese würden also Angebote wohl auch dann

nicht nutzen, wenn bestehende Barrieren abgebaut würden. 36 % äußerten, dass sie bei einer unkomplizierten Nutzung die Angebote nutzen würden und ca. 25 %, wenn das Auto gebracht und abgeholt wird. Diese Hemmnisse beschreibt auch das ILS: »Leider gibt es bislang noch nicht die Möglichkeiten zu open-end-Fahrten, d.h. man muss sagen, wann man wieder zurück ist und es gibt auch keine one-way-Fahrten, d.h. man muss auch wieder zur Ausgangsstation zurückkommen, das sind mehr oder weniger die beiden Hauptknackpunkte, an denen die uneingeschränkte Nutzung derzeit wohl noch hakt ... Es gibt jetzt aber Modellversuche, da wird das ausprobiert. Dafür muss die Station aber groß genug sein, d.h. da müssen mindestens acht Fahrzeuge stehen und die Beschäftigten müssen die Kfz immer über das Standortnetz verteilen.«

Von den Personen, die Car-Sharing oder Mietwagenangebote nutzen, konstatierten ungefähr 95 %, dass Sie mit dem spezifischen Angebot zufrieden sind.

Der typische Car-Sharing-Nutzer derzeit ist – so ein Mitarbeiter des ILS – »zwischen 30 und 40 Jahre alt, männlich, Akademiker und verdient ‚mittelprächtigt‘«.

### **Informationsdienste**

Ungefähr 88 % der Befragten benutzen privat oder beruflich einen PKW. Jene, die einen PKW nutzen, wurden gefragt, wie Sie sich vor Reisen über die geplante Route und die Verkehrssituation informieren. Hierbei dominiert das Autoradio (57,8 % äußern, man informiert sich über das Autoradio), jedoch auch Routing-Angebote im Internet (41,1 %) und elektronische Routenplaner (25,6 %) werden zunehmend berücksichtigt. Auf satellitengestützte Navigationssysteme greifen 8,7 % zurück, das Mobiltelefon nutzen in diesem Kontext 9,4 %.

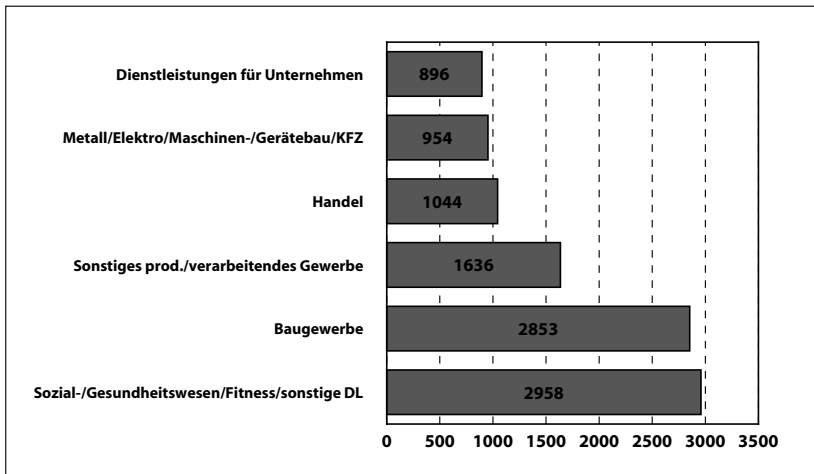
Die Haushalte wurden weiterhin gefragt, ob Sie z.T. auf den eigenen PKW verzichten würden, wenn es ein System gäbe, das Ihnen zu jeder Zeit unter Berücksichtigung aller Verkehrsmittel die günstigste Verbindung zwischen zwei Orten herausucht und sie dadurch Zeit sparen würden. Über 60 % äußerten hierzu »Ja«. Für einen derartigen Service würden die Befragten im Durchschnitt ca. 28 Euro ausgeben. D.h. es gibt durchaus ein Potenzial für ein derartiges Informationsangebot, wobei eben vor allem die genannten Kriterien Voraussetzung für die Nutzung bzw. die angegebene Zahlungsbereitschaft darstellen.

### **7.3.2 Die Nachfrage der Unternehmen**

Die Unternehmen geben pro Jahr und Mitarbeiter ca. 1.700 Euro für personenbezogene Mobilität aus.

Kreuzt man die Ausgaben mit der Branche, so ergibt sich folgendes Bild:

**Abbildung 101: Ausgaben für personenbezogene Mobilität nach Branche (in Euro)**



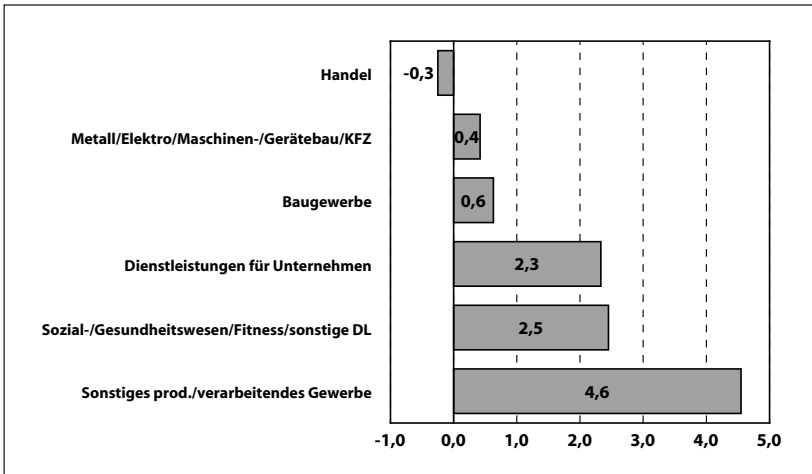
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Die stärksten Ausgaben sind vor allem in den Bereichen »Sozial-/Gesundheitswesen/Fitness/sonstige Dienstleistungen« und dem »Baugewerbe« zu verzeichnen, was jedoch in erster Linie auf das Vorhandensein eigener Dienstwagen bzw. einem Fuhrpark zurückzuführen ist.

Fragt man danach, wie sich nach Einschätzung befragter Unternehmen das Budget für personenbezogene Mobilität in den nächsten Jahren verändern wird, so ergibt sich folgendes Bild:

**Abbildung 102: Veränderung des Budgets (in %)**



Quelle: Eigene Berechnungen.

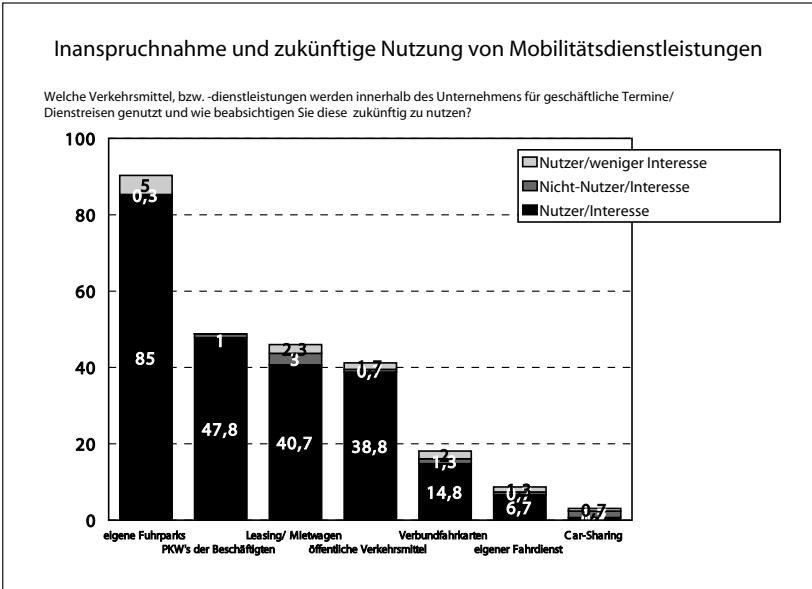
© InWIS GmbH 2004

Insgesamt wird eine Zunahme von ca. 1,6 % erwartet, die stärksten Zunahmen werden in den Bereichen »Sozial-/Gesundheitswesen/Fitness/sonstige Dienstleistungen« und im (sonstigen) »produzierenden und verarbeitenden Gewerbe« erwartet.

Neben diesen allgemeinen Zahlen wird im Folgenden u.a. untersucht, auf welche Mobilitätsdienstleistungen sich die Nachfrage konzentriert bzw. ob innovative Mobilitätsdienstleistungen als zukunftsfähig einzustufen sind.

Fast alle Unternehmen greifen zur Bewältigung ihrer Mobilitätsanforderungen auf eigene Fuhrparks bzw. auch die Fahrzeuge ihrer Mitarbeiter zurück.

**Abbildung 103: Nutzung von Mobilitätsdienstleistungen**



N = 305 befragte Unternehmen

Quelle: Eigene Erhebungen.

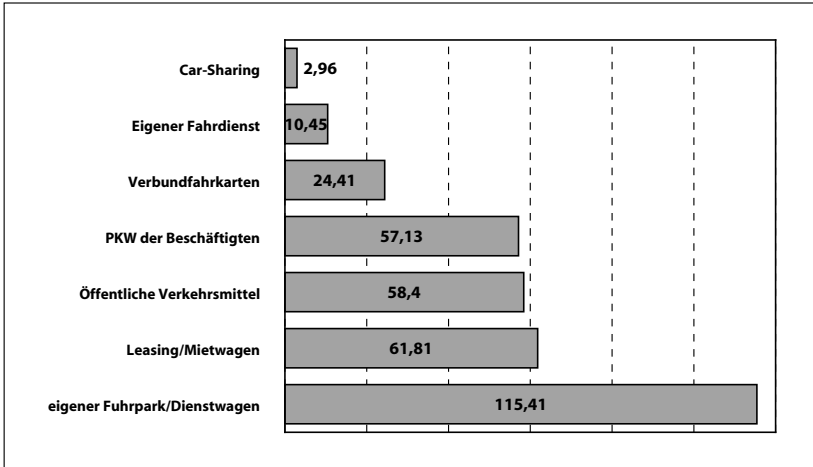
© InWIS GmbH 2004

Immerhin gaben 5 % der Nutzer an, die Mobilitätsanforderungen des Unternehmens künftig anders zu organisieren. Hiervon scheinen in erster Linie die Bereiche Mietwagen/Leasing und Car-Sharing sowie die öffentlichen Verkehrsträger zu profitieren. Während Leasing/Mietwagen und öffentliche Verkehrsmittel bereits heute von rd. 40 % der Unternehmen genutzt werden, spielt der Bereich Car-Sharing mit weniger als 1 % bei den heutigen Nutzern fast keine Rolle. Im Rahmen der Potenzialbetrachtungen werden die Nachfrageveränderungen näher untersucht.

Der Index momentane Nutzungspotenziale verdeutlicht nochmals, dass der Bereich »eigener Fuhrpark/Dienstwagen« momentan die größten Potenziale bietet, von geringster Bedeutung für Unternehmen ist das Car-Sharing. Von ebenfalls hoher Bedeutung sind Leasing/Mietwagen und öffentliche Verkehrsmittel.



**Abbildung 104: Index momentane Nutzungspotenziale Mobilitätsdienstleistungen**

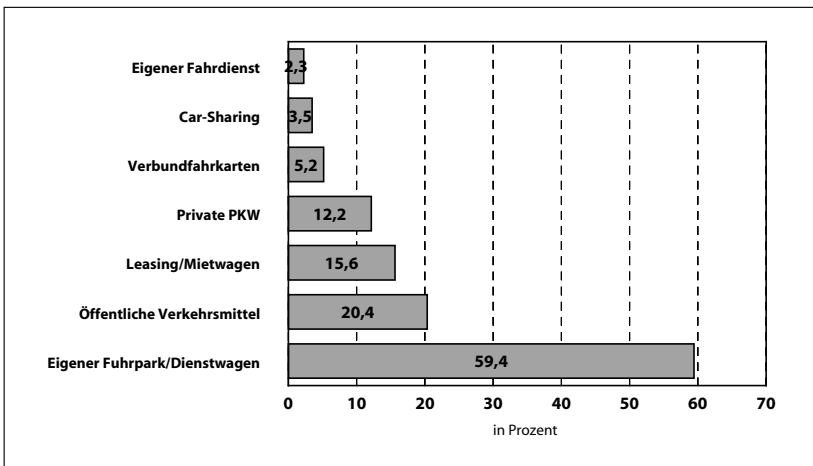


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Von den angegebenen »Mobilitätsdienstleistungen« liegen die stärksten künftigen Nutzungspotenziale ebenfalls v.a. im Bereich »eigener Fuhrpark/Dienstwagen«, gefolgt von öffentlichen Verkehrsmitteln und Leasing/Mietwagen.

**Abbildung 105: Index künftige Nutzungspotenziale Mobilitätsdienstleistungen**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

## ***Zielgruppenanalyse***

Da nicht alle angegebenen Mobilitätsdienstleistungen als innovativ, bzw. deren Nutzung als anzustrebend zu bezeichnen sind, wurde aufbauend auf den Variablen Leasing/Mietwagen, Car-Sharing, ÖPNV, Verbundkarten eine Dimension »innovative Mobilitätsdienstleistungen« gebildet und untersucht, welche Unternehmen bzw. Unternehmenstypen dafür besonders zugänglich sind.

Bei der Kreuzung dieser Dimension mit der Unternehmensgröße zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen den beiden Variablen, d.h. je größer ein Unternehmen, desto stärker ist die Nachfrage nach innovativen Mobilitätsdienstleistungen.

Es besteht ebenfalls ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Nachfrage und dem Umsatz. Demzufolge kann festgehalten werden, dass es insbesondere die größeren, umsatzstarken Unternehmen sind, die eine deutlich überdurchschnittliche Nachfrage nach innovativen Mobilitätsdienstleistungen zeigen.

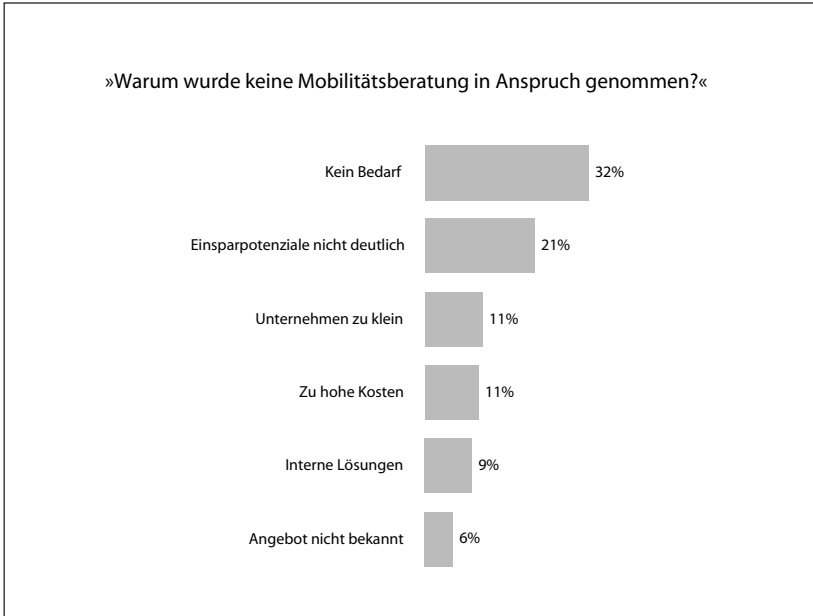
Untersucht man, ob sich die Nachfrage nach der Branche unterscheidet, so zeigt sich die stärkste Nachfrage bei den Unternehmen, die Dienstleistungen für andere Unternehmen durchführen. Die geringste Nachfrage ist für das Baugewerbe festzustellen.

## ***Mobilitätsmanagement/-beratung***

Derzeit verfügen rd. 15 % der Unternehmen über ein internes Mobilitätsmanagement. 15 % der Unternehmen, bei denen bereits Mobilitätsmanagement praktiziert wird, planen für die Zukunft dessen Ausweitung.

Noch weniger Unternehmen – nur 8,4 % – haben für ihr Unternehmen eine Mobilitätsberatung in Anspruch genommen, die Kostenanalysen durchführt und Mobilitätsleistungen optimiert. Auf die Frage, warum solche Dienstleistungen bislang nicht in Anspruch genommen worden sind, wurden folgende Antworten gegeben.

**Abbildung 106: Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme von Mobilitätsberatung**



N = 305 befragte Unternehmen

Quelle: Eigene Erhebungen.

© InWIS GmbH 2004

Während rd. 32 % der Unternehmen keinen Bedarf für diese Dienstleistungen sehen, sind für 21 % die Einsparpotenziale und damit der Nutzen der Dienstleistung nicht deutlich. Insgesamt zeigt das Antwortmuster zu dieser Frage, dass das Wissen um die Vorteile einer Mobilitätsberatung noch nicht so weit verbreitet ist bzw. die verschiedenen Anbieter noch kein klares Profil ihres Produktes vermitteln konnten. Dies untermauert die Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit für den Bereich »Unternehmensbezogenes Mobilitätsmanagement«.

## **7.4 DAS ANGEBOT**

### **7.4.1 Strukturelle Rahmenbedingungen des ÖPNV**

Bevor näher auf innovative Mobilitätsdienstleistungsangebote eingegangen wird, werden an dieser Stelle einige rechtliche bzw. strukturelle Rahmenbedingungen des ÖPNV angefügt.

Das heutige ÖPNV-System besteht aus einer Vielzahl öffentlicher und privater Verkehrsunternehmen, wobei die kommunalen Verkehrsbetriebe mit rund 80 % Marktanteil dominieren.

Der ÖPNV wird insbesondere beeinflusst durch EG-rechtliche Vorgaben (europäische Ebene), die Bahnstrukturreform (nationale Ebene), das Regionalisierungsgesetz (Landesebene) und dem Nahverkehrsplan (kommunale Ebene).

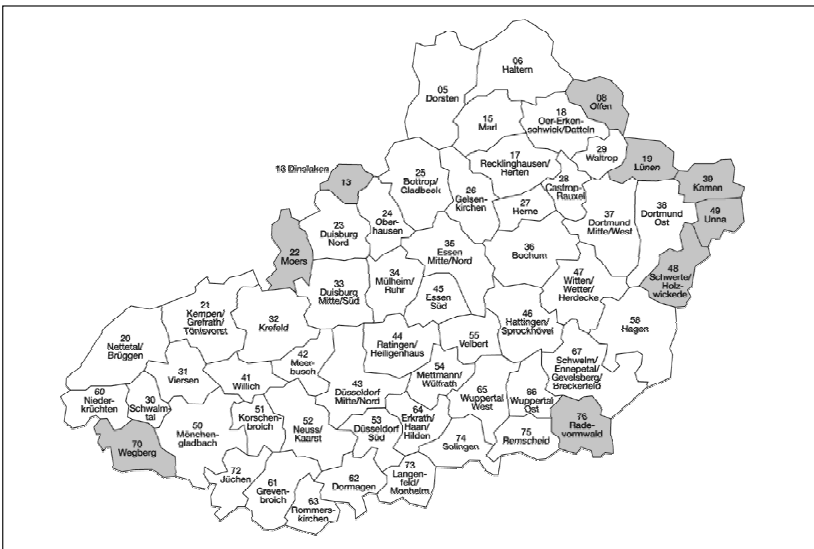
Finanziell ist zu konstatieren, dass nur rund 45 % der Kosten im ÖPNV durch Fahrgeldeinnahmen gedeckt werden. Im Lauf der Jahrzehnte hat sich ein komplexes System staatlicher Fördermittel und Ausgleichszahlungen an die Verkehrsunternehmen entwickelt (vgl. [www.umwelt-verkehr.de/verkehrsseite/texte/wettbewerb.htm](http://www.umwelt-verkehr.de/verkehrsseite/texte/wettbewerb.htm)).

### VRR

Eine Besonderheit des ÖPNV im Ziel 2-Gebiet bzw. generell im Ruhrgebiet ist seine polyzentrische Struktur, die u.a. zur Gründung des Verkehrsverbundes Rhein-Ruhr (VRR) führte. Das VRR-Gebiet umfasst ca. 7,3 Millionen Einwohner und erstreckt sich auf eine Fläche von ca. 5.027 qkm.

Konkret setzt sich das Gebiet wie folgt zusammen:<sup>32</sup>

**Abbildung 112: Das VRR-Gebiet**



Quelle: VRR

32 Übergangsbereiche sind farbig markiert.

Im Rahmen des VRR werden sowohl der Schienenpersonenverkehr (SPNV) als auch der Straßenpersonenverkehr (StPNV) nach dem »Drei-Ebenen-Modell« organisiert (vgl. Schübeler/Tomczak 2002: 81):

**Tabelle 39: Drei-Ebenen-Modell des ÖPNV**

| <b>Ebene</b>          | <b>Zuständige Stelle</b>                              | <b>Aufgaben</b>  |
|-----------------------|---|--|
| <b>Bestellerebene</b> | Kommune bzw. Verkehrsverbund                          | Ausschreibung/Vergabe von Verkehrsleistungen             |
| <b>Regieebene</b>     | Kommune bzw. Verkehrsverbund oder Verkehrsunternehmen | Fahrplanerstellung, Infrastrukturmanagement, Controlling |
| <b>Betriebsebene</b>  | Verkehrsunternehmen                                   | Carrier  |

In diesem Kontext wurden vom VRR bereits sehr früh SPNV-Strecken europaweit ausgeschrieben (bspw. die Regionalbahnlinie Oberhausen/Dorsten 1999). Dadurch erwachsen einerseits neue Konkurrenzen durch internationale Anbieter auf heimischen Märkten. Andererseits haben auch heimische Unternehmen die Möglichkeit ihre Produkte auf internationalen Märkten zu platzieren.

Eine wichtige Strategie des VRR ist die Abo-Strategie. Eine Abo-Karte ermöglicht es, im ganzen VRR den gesamten Monat zu fahren. Hierzu zählen Ticket 1000 und 2000, das Firmenticket, das Schokoticket (speziell für alle Schüler allgemeinbildender Schulen von der Grundschule bis zur Sekundarstufe II, für Sonderschüler sowie Vollzeitschüler an Kollegschulen, Abendrealschulen und Abendgymnasien), das Barenticket (speziell für Personen ab 60 Jahren), das Semesterticket (speziell für Studenten) und das Young Ticket (speziell für Auszubildende).

Ein Mitarbeiter des VRR beschreibt die Gründe der Abo-Strategie wie folgt: »Man hat versucht, das durch Ertragssteigerungen, also höhere Preise, zu kompensieren, mit dem Ergebnis, dass noch weniger Fahrgäste mit uns gefahren sind und dass das Ergebnis bzw. der Ertrag nach unten ging. So hat man dann Anfang der 90er Jahre gemerkt, dass diese Strategie nicht passt, weil sie sich wie eine Spirale abwärts dreht. Also wurde durch eine einmalige, spürbare Preissenkung versucht, einen Anschub zu bekommen. Damals hat man – mit Blick auf das Jahr 2000 – das Ticket 2000 kreiert, das Preisreduzierungen von 25 bis 30 % im Zeitkartenbereich vorsah. Die Kunden haben schnell reagiert, im ersten Jahr danach ging es zwar noch weiter bergab, aber dann zog die Nachfrage an. Wir haben regelmäßig zum Januar eines jeden Jahres unsere Tarife angepasst, die Nachfrage ist gestiegen und die Einnahmen haben nachgezogen. Als ich dann hier tätig wurde, Ende der 90er, haben wir das Ticket

2000 aufgesplittet in die Ticket-2000- und die Ticket-1000-Version, wir haben auf die Premium-Version »Ticket 2000« Zusatznutzen gepackt, den wir uns natürlich auch haben bezahlen lassen. Wir haben zusätzlich die Kurzstrecke normiert, denn die war vorher von Stadt zu Stadt sehr unterschiedlich lang. Das war auch erfolgreich. Außerdem haben wir unsere Abo-Strategie weiterverfolgt, zu Beginn des VRR waren es ca. 100.000 Abonnenten, inzwischen sind es mehr als 1 Million.«

Die Bruttofahrgeldeinnahmen des VRR betragen im Jahr 2002 697,9 Millionen Euro, das ist ein Plus von 17,8 Millionen gegenüber dem Jahr 2001. Momentan hat man über eine Milliarde zahlende Fahrgäste pro Jahr (zum Vergleich: im Gesamtdeutschland sind es pro Jahr 9 Milliarden).

### **7.4.2 Innovative Angebote im Untersuchungsgebiet**

Im Folgenden werden einige innovative Konzepte bzw. Angebote angefügt, wobei wir aufgrund der Breite der Thematik hier nur einen Ausschnitt aus einer Fülle von Angeboten liefern können.

#### ***Mobilitätszentralen***

Bei Mobilitätszentralen handelt es sich um Serviceeinrichtungen, die Informationen und Dienstleistungen zum Thema »Verkehr und Mobilität« kundenorientiert anbieten und diese verkehrsträger-, verkehrsmittel- und unternehmensübergreifend bündelt (vgl. Müller/Rabe/Kochmann 2003: 11).

Das Konzept der Mobilitätszentralen wurde Mitte der 90er Jahre entwickelt, wobei das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) in Dortmund von Beginn an eine relevante Rolle spielte. Mit dem ILS verfügt das Land NRW über eine angesehene Institution, welche im Bereich Transfer Wissenschaft-Wirtschaft in Zukunft noch stärker zur Durchsetzung innovativer Mobilitätskonzepte beitragen könnte.

Momentan gibt es ca. 50 Mobilitätszentralen in Deutschland, wobei NRW einen Schwerpunkt der bundesweiten Entwicklung darstellt. In NRW existieren ca. 17 Mobilitätszentralen bzw. (erweiterte) Servicezentralen (die begriffliche Differenzierung ist oftmals sehr ungenau), davon befinden sich 4 im Ziel 2-Gebiet, und zwar in Hamm, Kamen, Ahlen, Bochum (Stand Dezember 2003; vgl. <http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de>).

Nach den EU-Projekten MOMENTUM und MOSAIC bestehen sechs Kernfelder von Mobilitätszentralen, und zwar:

- Information und Beratung
- Consulting
- Public Awareness und Bildung
- Verkauf und Reservierung
- Transportorganisation und -koordination
- neue Mobilitätsprodukte und Serviceangebote

Finanziell unterstützt werden Mobilitätszentralen in NRW durch das Landesprogramm »Sicherheit und Service im öffentlichen Personenverkehr«. Das Volumen dieses Programms beträgt ca. 30,7 Millionen Euro pro Jahr und läuft mindestens bis zum Jahr 2007. Trotz der Förderung ist es für private Anbieter bislang schwierig, sich als Mobilitätszentrale zu etablieren, was unter anderem daran liegt, dass Mobilitätszentralen einerseits relativ personal- und kostenintensiv sind, andererseits in der jetzigen Phase i.d.R. keine Gebühren für Beratungsdienste erheben (können). Momentan arbeiten Mobilitätszentralen demnach nicht kostendeckend. Möglichkeiten zur Senkung des Aufwandes bestehen nach Ansicht des ILS bei Synergieeffekten zwischen Partnern (z. B. Zusammenlegung von Einrichtungen) oder durch das Zurückgreifen auf bestehende (Personal-) Ressourcen. Die Transferstelle Mobilitätsmanagement stellt jedoch in Frage, ob sich die Einnahmesituation durch Beratungsentgelte verbessern lässt (vgl. [www.mobilitaetsmanagement.nrw.de](http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de)).

Die Trägerschaft von Mobilitätszentralen ist sehr unterschiedlich, tlw. sind es (lokale) Verkehrsunternehmen, tlw. Kommunen, oftmals besteht jedoch eine kooperative Trägerschaft zwischen Kommunen und Verkehrsunternehmen.

Momentan gibt es auch Planungen Mobilitätszentralen im Kontext einer Public-Private-Partnership zu kreieren. Ein derartiges Konzept wird bspw. vom Car-Sharing-Unternehmen stadtmobil für das Ruhrgebiet (zuerst Duisburg) anvisiert (vgl. Schübeler/Tomczak 2002: 94 ff.). Über eine Public Private Partnership könnten sich die Vorteile der Körperschaften des öffentlichen Rechts mit denen der Privatunternehmen kombinieren lassen.

Ein weiteres »Trägermodell« wäre das Verkehrsverbund-Modell, wonach sich ein Verkehrsverbund in Kooperation mit anderen Partnern für die Hauptträgerschaft der Mobilitätsberatungsstelle verantwortlich zeigen würde. Für eine solche Organisation sprechen Effizienz- und Kostengründe, eine mögliche Vereinheitlichung der Angebotspalette und Standardisierungen (bspw. Einheitliches Logo für Mobilitätszentralen, einheitliche Rufnummer). Bislang sind die Handlungsspielräume des VRR bei der Institutionalisierung von Mobilitätszentralen jedoch begrenzt, was unter anderem daran liegt, dass jedes Verkehrsunternehmen seine eigene Hoheit hat. Der VRR kann also allenfalls Impulse einbringen.

Eine Befragung des ILS von 35 bestehenden und 7 geplanten Mobilitätszentralen ergab, dass zu den Kernleistungen »Verkauf/Reservierung«, »PR« und »multimodale (verkehrsmittelübergreifende) Information/Beratung« zählen. (vgl. Müller/Rabe/Kochmann 2003: 22).

Die ILS-Untersuchung zeigt weiterhin, dass in einer Mobilitätszentrale im Median 5 Mitarbeiter beschäftigt sind, die Teilzeitquote beträgt 60 %.

In einem vom ILS durchgeführten Workshop wurden von Betreibern von Mobilitätszentralen als wichtigste Qualifikationsanforderungen genannt:

- Service-Mentalität
- kommunikative und soziale Kompetenz
- Ortskenntnisse
- praktische Erfahrung
- geistige Flexibilität

Der Anteil an spezifischen Mobilitätsberaterausbildungen beträgt nach der oben aufgeführten ILS-Untersuchung knapp 10 %. Der Großteil der Mitarbeiter (ca. zwei Drittel) wird intern aus- oder fortgebildet.

Schübeler und Tomczak fassen die notwendigen Kompetenzprofile von Mobilitätsberatern wie folgt zusammen (vgl. Schübeler/Tomczak 2002: 131 ff.):

- **Fachliche Kompetenz:** Fundiertes Wissen des Mobilitätsmanagement-Konzeptes, Grundkenntnisse in den Bereichen Verkehrsplanung, -politik und -technik, Erkenntnisse über Ziele und Zielgruppen der Mobilitätsberatung, über die Infrastruktur der Region, über aktuelle Angebote
- **Methodische Kompetenz:** Dies inkludiert v.a. pädagogisch-didaktische Fähigkeiten (u.a. Inhalte sinnvoll erfassen, zu ordnen, anschaulich darzustellen)
- **Soziale Kompetenz:** Dies beinhaltet Kontakt-, Kommunikationsfreudigkeit und Teamfähigkeit

Ein Problem stellt im Kontext Mobilitätszentralen die Vereinbarung eines hohen Qualifikationsniveaus und eher schlechten Rahmenbedingungen (bspw. Vergütungsniveau auf der anderen Seite) dar. So bestehen nach Aussage eines Mitarbeiters der »Transferstelle Mobilitätsmanagement« des ILS Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden: »... das Problem ist, dass die Anforderungen eigentlich sehr hoch sind, die Leute müssen inhaltlich super sein, also bezogen auf verschiedene Verkehrsmittel. Die müssen im Kundenkontakt super sein. Dann muss man dazu sehen, dass die dann nicht besonders viel verdienen. Deswegen wird häufig – auch um Kosten zu sparen – Personal eingesetzt, was im Fahrbetrieb nicht mehr fahren darf, bspw. ältere Busfahrer.«



Ein Mitarbeiter einer Mobilitätszentrale äußert sich zum Thema Qualifikation wie folgt: »... wir werden unsere Verkäufer künftig zertifizieren, unsere Personalabteilung forciert dieses Vorhaben. Geplant ist, dass sich alle Verkäufer künftig einer Art ›Traineeprogramm‹ unterziehen müssen und sind dann anschließend – wenn sie eine Prüfung erfolgreich abgelegt haben – »zertifizierte Mobilitätsberater.«

Für Mobilitätszentralen eignen sich nach Expertenansicht stark verstädterte Räume, da diese überproportional von Staus etc. betroffen sind und eher ländliche Gebiete, die oftmals auf ein differenziertes Mobilitätsangebot angewiesen sind.

Die oben aufgeführte Befragung des ILS ergab auch, dass 43 % der Mobilitätszentralen Schulen beraten, 34 % beraten Betriebe. Letztere betreiben demnach betriebliches Mobilitätsmanagement. Dies hat zum Ziel, »... eine effiziente, umweltverträgliche- und sozialverträgliche Abwicklung aller vom Unternehmen ausgehenden Verkehrsströme zu erreichen.« (Müller 2001: 4).

Ein Mitarbeiter des ILS beschreibt die Motive des Mobilitätsmanagement für Unternehmen folgendermaßen: »Das erste ist eben, wenn Sie wirklich ein Problem haben mit Verkehr usw., dann überlegen sie sich etwas. Dann gibt es die zweite Gruppe, die ein Marktpotenzial sieht, quasi ich kann meine Marktposition verbessern, weil meine Mitarbeiter fitter sind oder weil sie ein besseres Image haben, wenn sie so etwas machen. Das ist schon etwas schwächer, das glauben die Leute in Deutschland nicht so. Das dritte Potenzial ist quasi Verantwortungsbewusstsein. Das sieht man hier auch eher nicht so. Das vierte ist äußerer Druck, wenn es also Auflagen gibt, Gesetze, Verordnungen, wenn die Kommune sagt, wir genehmigen nur die Ansiedlung wenn ein Konzept, Mitarbeiterverkehr, was es bspw. auch in Holland gibt, erarbeitet wird.«

### **Car-Sharing**

In über 250 deutschen Städten und Gemeinden stehen bundesweit ca. 2.500 Kfz auf Abruf zur Verfügung (Stand Anfang 2004).

In NRW gibt es momentan ca. 40 offizielle Car-Sharing-Anbieter. Car-Sharing funktioniert hierbei wie folgt: Man schließt als Nutzer einen Vertrag mit einem örtlichen Car-Sharing-Anbieter. Man hinterlegt eine Kautions, die man bei Kündigung des Vertrages wieder zurückbekommt, man zahlt eine Aufnahmegebühr und einen monatlichen Fixbetrag. Für die Nutzung berechnet der Car-Sharing-Anbieter einen Zeit- und einen Kilometerarif. Dieser inkludiert Wertverlust, Reparaturen, Versicherung, Treibstoff. Zahlreiche Car-Sharing-Anbieter ermöglichen neben der telefonischen auch die Buchung via Internet. Am Stellplatz nimmt man – nach Buchung – den Autoschlüssel aus dem Tresor und die Fahrt kann beginnen. Nach der Rückkehr

wird das Auto am reservierten Stellplatz wieder abgestellt, man füllt einen Fahrtberichtsdruck aus und legt den Schlüssel in den Tresor zurück. Mit steigender Tendenz setzen Car-Sharing-Anbieter anstelle von Tresoren und Fahrtberichtsdrucken elektronische Zugangs- und Fahrdatenerfassungssysteme ein, die die Car-Sharing-Nutzung noch leichter machen. Inzwischen sind viele Car-Sharing-Autos mit einem Bordcomputer ausgestattet. Die Buchungszentrale sendet über das Mobilfunknetz die Buchungsdaten an das Auto und signalisiert ihm, dass in Kürze ein Nutzer kommt, der sich über seine Chipkarte identifiziert und den Wagen für eine bestimmte Zeit gebucht hat. Vorn an der Windschutzscheibe befindet sich ein kleines Kästchen, das, durch die Chipcard aktiviert, veranlasst, dass die Türen geöffnet werden können. Im Innern des Wagens gibt man dann am Bordcomputer seine PIN ein, und dann kann man den Autoschlüssel aus dem Handschuhfach entnehmen. Einmal im Monat erhält man eine Rechnung, der die Kosten jeder einzelnen Fahrt entnommen werden können. Alle Autos sind vollkaskoversichert.

Es gibt in Deutschland vier große Anbieter, diese sind: »Cambio« ([www.cambio-car.com](http://www.cambio-car.com)), die stadtmobil GmbH ([www.stadtmobil.com](http://www.stadtmobil.com)), die shareway AG ([www.shareway-ag.de](http://www.shareway-ag.de)), und die »Car-Sharing Südbaden« ([www.car-sharing-freiburg.de](http://www.car-sharing-freiburg.de)). Stadtmobil ist nicht lokal tätig, sondern bundesweit in verschiedenen Städten. Bei der Shareway AG handelt es sich um einen Zusammenschluß von ca. 14 größeren Car-Sharing-Unternehmen (u.a. München, Münster, Berlin, Rhein-Main, Stuttgart), die aber jeweils für sich eigenständig bleiben und »nur« gegenseitig Synergien (Rabatte bei Versicherungen, Größenvorteile bei Neuwagenanschaffung, gemeinsames Call Center etc.) nutzen. Car-Sharing Südbaden ist v.a. stark im ländlichen Raum tätig. Die anderen Anbieter sind eher großstädtisch orientiert.

Zum 01.04.2004 waren 68.500 Personen bei Car-Sharing-Anbietern als Fahrberechtigte gemeldet. Dies ist gegenüber dem Vorjahr ein Plus von 5 %. Insgesamt arbeiteten im Jahr 2003 250 Personen Vollzeit, was gegenüber dem Vorjahr ein Plus von 13,6 % ausmacht (vgl. [www.carsharing.de/seiten/start.html?seiten/presse\\_3\\_.php](http://www.carsharing.de/seiten/start.html?seiten/presse_3_.php)). Es wurde im Jahr 2003 ein Umsatz von 22 Millionen Euro erwirtschaftet (Vorjahr: 20,6 Mio).

Ein Experte des ILS geht in Zukunft von einer weiteren Zunahme der Beschäftigten- und Nutzerzahlen aus, obwohl nach seiner Ansicht einige Prognosen sehr hoch gegriffen sind. So prognostiziert die Fachhochschule in Nürtingen (IFA) 7,8 Mio. Nutzer, falls man es schafft, Car-Sharing-Dienstleistungen z.B. an Kfz-Werkstätten und Tankstellen anzubieten.

Vorhandene Potenziale können lt. ILS insbesondere dann genutzt werden, »... wenn es klappt, die Betriebe und Unternehmen zum Mitmachen zu bewegen.

Auch an die Firmen muss man die ‚Ideologie‘ weitergeben, natürlich immer betriebswirtschaftlich gerechnet, d.h., dass es billiger und vernünftiger ist, Car-Sharing zu nutzen, als einen Fuhrpark vorzuhalten. Ich glaube, dass da noch viele Entwicklungspotenziale liegen, z.B. auch für Stadtverwaltungen etc. Derzeit gibt es z.B. Erprobungen in Recklinghausen, in Münster, in Aachen usw. Wenn man das mal auf ganz Deutschland projiziert, dann sind das enorme Möglichkeiten. Insofern gibt es, was die Beschäftigten betrifft, sicherlich noch Wachstum.«

Die mögliche Potenzialnutzung hängt aus seiner Perspektive eng mit dem Faktor Qualifikation zusammen: »Man muss dann auch mehr Beratungsleistungen erbringen, und insofern werden das auch hochqualifizierte Stellen sein, die da geschaffen werden. Das kann nicht jeder machen, sondern man muss da schon Verkaufs- und Marketingerfahrung mitbringen, man muss das System verstehen, man muss aber sicherlich auch in gewissem Maße dahinterstehen.«

Wichtig zur Ausnutzung vorhandener Potenziale ist auch der Faktor Kooperation. Kooperationen gibt es momentan u.a. mit:

- Betrieben und Verwaltungen
- ÖPNV
- Autohäusern
- Mietwagenanbietern
- Fahrradstationen
- und der Wohnungsbranche

Die letztgenannte Kooperationsform hat den Vorteil, dass der Parkdruck am Wohnort entschärft werden kann und impliziert ein positives Image des Vermieters. Als Standortkriterien für die Kooperation zwischen Wohnungsbranche und Car-Sharing nennt der Umweltbund Leipzig Wohngebiete mit einem geringen Anteil PKW-Besitz, Gründerzeitviertel (dichte Wohnbebauung mit guten und gewachsenen Nahversorgungsstrukturen) und eine gute ÖPNV-Anbindung (vgl. Umweltbund Leipzig e.V. 2001: 21).

Auf die Frage, ob sich Ballungsgebiete besonders gut für Car-Sharing eignen, antwortet ein ILS-Mitarbeiter: »Ja, ganz klar. Aber auch hier gibt es unterschiedliche Meinungen: Der Anbieter »Stadtmobil« sagt z.B., dass Car-Sharing nur in Großstädten und dort auch nur in den verdichteten Innenstadtgebieten Sinn hat, die findet man daher auch nur in Großstädten; es gibt inzwischen aber auch verschiedene Forschungsprojekte, die untersuchen, ob das nicht auch in Klein- und Mittelstädten sinnvoll ist. Eine ganz andere Philosophie steckt hinter »Car-Sharing Südbaden« mit Hauptsitz in Freiburg. In Freiburg selbst ist das ein relativ großes Unternehmen, das gut angenommen wird, was unter anderem an der Mentalität der Freiburger liegen

kann. In den ganzen kleinen Orten drumherum gibt es eine Vielzahl von Kleinstunternehmen, die alle meist ehrenamtlich arbeiten; die sind zwar häufig angeschlossen an dieses Freiburger Unternehmen, arbeiten aber auf ehrenamtlicher Basis und da läuft das eben so, dass die in kleineren Städten bzw. auch in Dörfern immer zwei, drei Fahrzeuge stehen haben.«

Dass sich das Ruhrgebiet gut für Car-Sharing anbietet, zeigt das Beispiel des Anbieters Shell Drive, der sich in NRW schnell ausbreitete. In NRW gibt es Shell Drive-Stationen in folgenden Städten:

**Abbildung 108: Shell Drive-Stationen NRW**



Eine relevante Strategie von Shell Drive ist die Kooperation mit öffentlichen Bus- und Bahnunternehmen. ÖPNV-Abonnenten erhalten Ermäßigung auf sämtliche Fahrtkosten. So erhält ein VRR-Abonnent 10 % Rabatt auf sämtliche Fahrtkosten und 50 % auf den Monatsbeitrag (vgl. Frech 2004).

## **Fahrradstationen**

In NRW gibt es momentan 51 Radstationen. Insgesamt sollen nach einem Landesprogramm in NRW 100 Radstationen entstehen.

Zu den Hauptaufgaben dergleichen zählen der Aufbewahrungs- und Reparaturservice. Weitere Angebote sind: Beratung, Information, Kioskbetrieb und Fahrradwäsche (vgl. [www.radstation.de](http://www.radstation.de)).

Eine Fahrradstation darf sich Radstation nennen, wenn sie sich an Haltepunkten des Öffentlichen Nachverkehrs befindet und bestimmte qualitative Standards erfüllt. Dazu zählen u.a. das Angebot aller Kernfunktionen, 7-Tage-Betrieb, verbindliche Öffnungszeiten (vgl. Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes NRW 2001: S. 22).

»Koordinationsorgan« der Radstationen ist der Allgemeine Deutsche Fahrrad-Club (ADFC). Dieser wurde vor 25 Jahren in Bremen gegründet (der Landesverband NRW vor 20 Jahren). Der Verband gliedert sich ähnlich wie die Verwaltungsstrukturen in Deutschland, d.h. Bundesverband, Landesverbände, Kreisverbände. Der Verband wird im wesentlichen von seinen Mitgliedsbeiträgen getragen, daneben gibt es auch noch verschiedene Arten von Projektarbeit. In NRW gibt es die Projekte »Entwicklungsagentur« und das Projekt »bed & bike«. Die Mitgliederzahl des ADFC in NRW beträgt ca. 25.000, bundesweit gibt es etwa 108.000 Mitglieder. Die Mitgliederentwicklung ist schwach ansteigend, die größten Zuwächse hat es nach Auskunft des ADFC Ende der 80er Jahre gegeben (mit z.T. rd. 40 % Zuwachs jährlich). Die Entwicklungsagentur, die 1996 gegründet wurde, ist rechtlich abgegrenzt vom ADFC, sie wird auch steuerrechtlich anders bewertet.

Nach Aussagen von Mitarbeitern des ADFC bzw. der Entwicklungsagentur kann man von den stellplatzbezogenen Einnahmen nicht »überleben«, sondern es sind zusätzliche Dienstleistungen (bspw. Kioskbetrieb) nötig. Zur Trägerschaft derartiger Stationen ist zu sagen, dass es sich in ca. 20 % der Fälle um private Stationen handelt (Rest: gemeinnützige Träger).

Bei der Einrichtung von Radstationen sind auch arbeitsmarktpolitische Zielsetzungen von Relevanz: »Man muss dabei sehen, dass nicht nur radverkehrliche, sondern auch arbeitsmarktpolitische Zielsetzungen eine Rolle spielen, damit z.B. Langzeitarbeitslose oder Sozialhilfebezieher wieder auf den ersten Arbeitsmarkt zurückkehren können. Dadurch ergeben sich eben diese Zahlen, z.B. in Bonn mit etwa 35 Leuten oder Neuss mit 19 etc.«

Bzgl. des Themas »Qualifikation« bestehen deutliche Unterschiede zwischen privaten und öffentlichen Anbietern: »Die einen, d.h. die Gemeinnützigen, wollen in erster Linie qualifizieren, die anderen, private Radhändler, wollen verkaufen.« Weiter-

hin: »Eine Fähigkeit, die in den Radstationen auch sehr deutlich vermittelt wird, ist ansprechende Kundenfreundlichkeit und das eröffnet auch Beschäftigungsmöglichkeiten in einfachen Dienstleistungsbranchen, wo es weniger auf hohe fachliche Fähigkeiten ankommt, z.B. einfache Tätigkeiten in der Gastronomie etc., wenn man solche Fähigkeiten hat, hat man zumindest einen Einstieg.«

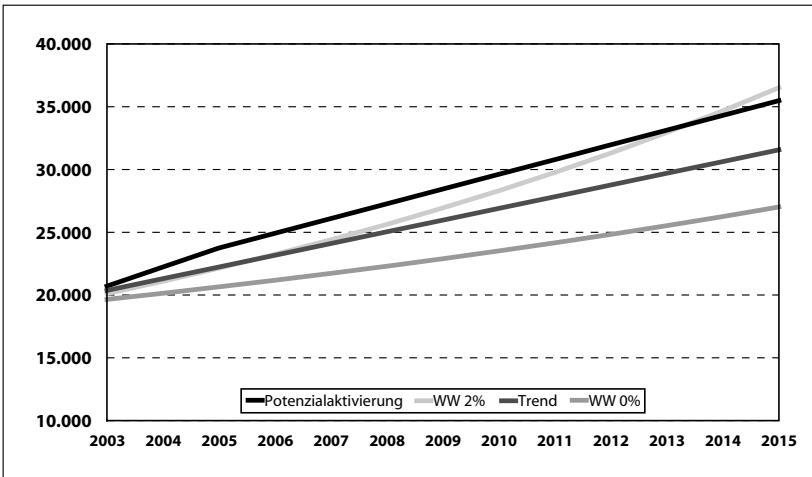
Zu den Beschäftigungspotenzialen, die mit den Radstationen verbunden sind, konstatiert ein Befragter: »... bei den gemeinnützigen Trägern handelt es sich immer um befristete Stellen und durch die inzwischen erschwerten Bedingungen durch die Hartz-Reformen sind die Leute z.T. auch nur sechs Monate beschäftigt, wobei das für alle Seiten ein unbefriedigender Zustand ist, weil die Träger auch nicht wissen, wen sie anschließend bekommen. In den meisten Fällen handelt es sich um befristete Verhältnisse, eine Übernahme der Qualifizierten ist eher ausgeschlossen, auch wenn es solche Fälle bereits vereinzelt gegeben hat. Grundsätzlich ist es aber Ziel, dass die Leute sich anschließend auf dem ersten Arbeitsmarkt etablieren, da die bei den Trägern zu vergebenen Plätze eher gering entlohnt werden ... Als Faustformel kann man sagen, dass auch bei den Gemeinnützigen mehr oder weniger nur zwei Leute fest angestellt sind, nämlich der/die Projektleiter/in und der/die Meister/in bzw. Anleiter/in in der Radstation, die übrigen sind die Leute in AB- oder ASS-Maßnahmen ... Man kann ganz grob als »Hausnummer« sagen, dass in ganz Deutschland etwa 10.000 Arbeitsplätze mit dem Rad zusammenhängen, auf NRW kann man das schon nicht mehr differenzieren.«

## **7.5 BESCHÄFTIGUNGSPROGNOSEN**

Neben dem Trendszenario und den Szenarien welche den Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Beschäftigtenzahl und dem Wirtschaftswachstum wiedergeben wurde auch beim Bereich Mobilitätsdienstleistungen ein Szenario »Potenzialaktivierung« berechnet. Als künftiges Potenzial wurde hierbei der Teil der Nicht- oder Wenig-Nutzer gezählt, welcher unter bestimmten Voraussetzungen z.T. auf den eigenen PKW verzichten und stärker den ÖPNV nutzen würde (60 %).

Es ergeben sich folgende Szenarienverläufe:

**Abbildung 109: Szenarien Beschäftigungspotenziale Mobilitätsdienstleistungen für das Ziel 2-Gebiet (absolut)**



Quelle: Eigene Berechnungen

© InWIS GmbH 2004

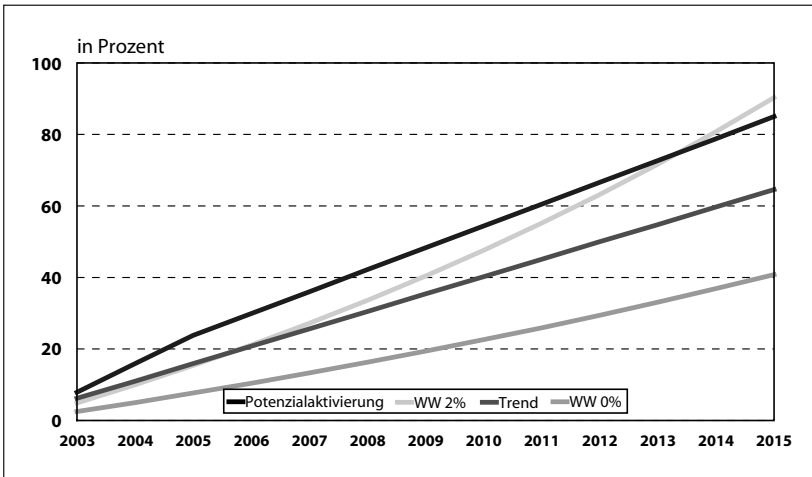
In diesem Kontext ist darauf hinzuweisen, dass der Zusammenhang zwischen dem Wirtschaftswachstum und der Beschäftigtenzahl in diesem Bereich geringer ist als in den anderen Bereichen. So ist auch der Unterschied zwischen dem unteren und dem oberen Szenario relativ gering. Beim unteren Szenario ist für das Ziel 2-Gebiet von einer Zunahme von momentan knapp 20.000 Beschäftigten auf über 27.000 auszugehen. Ein Wirtschaftswachstum von 0 % würde für NRW einen Beschäftigtenzuwachs von ca. 64.000 auf ca. 90.000 implizieren. Vollzieht sich die Entwicklung in der BRD ähnlich wie in NRW, so würde es im Falle des worst case zu einer Zunahme von ca. 270.000 auf ungefähr 360.000 kommen.

Der Trend würde für das Ziel 2-Gebiet eine Zunahme auf ungefähr 31.500 implizieren, für NRW würde dies eine Zunahme auf ca. 105.000 bedeuten und für die BRD auf ca. 460.000.

Im besten Fall würde der Anstieg im Ziel 2-Gebiet ca. 16.000 Beschäftigte betragen, in NRW würde die Beschäftigtenzahl auf über 120.000 ansteigen und in der BRD auf fast 500.000.

Prozentual ergibt sich für das Ziel 2-Gebiet folgendes Bild:

**Abbildung 110: Szenarien Beschäftigungspotenziale Mobilitätsdienstleistungen für das Ziel 2-Gebiet (relativ)**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Allein durch die Aktivierung unerschlossenen Potenzials bei den Haushalten könnte es demzufolge – unter der Annahme dass die Nutzungsintensität der potenziellen Nutzer vergleichbar mit jener der momentanen Nutzer sein wird – zu einer Steigerung der Beschäftigtenzahl um über 80 % kommen.

## 7.6 ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Hinsichtlich der direkten Beschäftigungspotenziale bzw. -entwicklung in den Bereichen, für die die Experten Aussagen treffen können, kamen z.T. negative Signale, auf welche zuerst eingegangen wird. Das Problem aller Anbieter »sozialinnovativer« Mobilitätsdienstleistungen (d.h., diejenigen, die hauptsächlich im Ziel 2-Gebiet abgesetzt werden [müssen]), mit denen wir sprechen konnten, scheint zu sein, dass ihre »Produkte« nicht ohne weiteres vom Markt angenommen werden bzw. nur von den gesellschaftlichen Gruppen, bei denen sowohl die finanziellen Mittel als auch ein entsprechendes (Umwelt-)Bewusstsein vorhanden ist. Diese Voraussetzungen sind in einigen Teilen des Ziel 2-Gebietes so noch nicht gegeben. Hier gilt es bisweilen noch als Makel, kein eigenes Auto zu besitzen (dafür aber vielleicht das



günstigere Ticket 2000 etc.) oder mit dem Rad zur Arbeit zu kommen (bzw. kommen zu müssen). Im weitesten Sinne »soziale Innovationen« bzw. personennahe Dienstleistungen (wie z.B. Car-Sharing [»Autos und Frauen verleiht man nicht« ...], Radstationen, MobilitätsCenter etc.) werden in der altindustriell geprägten Region offenbar (noch) grundlegend anders beurteilt (nämlich tendenziell eher als Rückdenn als Fortschritt) als in bereits dienstleistungsaffineren Umgebungen (Hamburg, Bremen, München ...).

Im Bereich **ÖPNV** sind in naher Zukunft keine größeren Personalfreisetzungen zu erwarten, da bei den VRR-Unternehmen viele Arbeitsplätze bereits innerhalb der letzten Dekade weggefallen sind und die spezifischen Unternehmen hinsichtlich ihrer Personalstärke relativ »gut dastehen« (auch durch die Einrichtung »interner Arbeitsämter« für eventuelle Versetzung, z.B. in die Kundenberatung/Mobilitätscenter etc. oder durch Beratung zu Frühverrentung bzw. Alterszeitelzeit sowie auch flächendeckende Änderung der Tarifverträge usw., Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen). Allerdings, und das ist die Kehrseite, sind zumindest bei den VRR-Unternehmen auch keine Einstellungen in nennenswertem Umfang geplant. So entstehen **Konzentrationsprozesse** (z.B. im **Car-Sharing-Bereich**), die Synergien entfalten und somit zum Abbau von Arbeitsplätzen beitragen. Als weiterer Grund wird hierbei **der technische Fortschritt** genannt. So ist zu erwarten, dass – z.B. durch die zunehmende Durchdringung der Haushalte mit Internetzugängen – bestimmte Informationsaufgaben im Bereich »Mobilität« früher oder später auf den Kunden übergehen (»Hol-« vs. »Bringschuld«). Ein weiteres Beispiel ist die voranschreitende Digitalisierung. So würde die vorgesehene VRR-eCard Fahrgäste automatisch beim Ein- und Aussteigen erfassen, was die Arbeit von Kontrolleuren zu einem großen Teil überflüssig machen würde. Weiterhin wird das Arbeitsvolumen der Kundenberater zu einem gewissen Anteil abgebaut (z.B. durch die Weitergabe von Kostenvorteilen an den Kunden bei Nutzung des Internets etc.), bzw. deren Aufgaben – so der Weg der DB – an Agenturen, Reisebüros etc. ausgliedert.

Neben den aufgeführten Problematiken gibt es jedoch auch zahlreiche positive Entwicklungen, bzw. Entwicklungsmöglichkeiten. So bietet der **technische Fortschritt** auch Möglichkeiten, den Kundenstamm auszubauen. Unsere Befragung hat bspw. unter anderem ergeben, dass (potenzielle) Kunden sehr stark an bequemen Lösungen interessiert sind. Ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Verkehrsmittelwahl ist der Zeitfaktor, wobei der Zeitaufwand des gesamten Prozesses von der Beratung bis zum Erreichen des Zielorts durch technische Innovationen deutlich reduziert werden könnte. Verkehrsmittelübergreifende Informationen, die Selektion

schneller, günstiger Verbindungen zu jeder Zeit, kann natürlich auch digital erfolgen. Prognos konnte bspw. ermitteln, dass ca. 34 % der Befragten dreier Agglomerationsräume Interesse an intermodalen Informations- bzw. Navigationssystemen haben, bei einer Kaufbereitschaft von ca. 20 % (vgl. prognos 1998: xi). Intermodale Informations- und Navigationssysteme könnten also entscheidend dazu beitragen, brach liegende Potenziale im Mobilitätsbereich auszuschöpfen. prognos sieht bei technischen Informations- und Navigationssystemen in diesem Kontext v.a. Probleme auf der Angebotsseite, da marktfähige Telematikdienste bislang primär unimodal ausgerichtet sind (vgl. ebd.: xx; vgl. prognos 2000).

Weiterhin stellt die zielgruppenorientierte **Abo-Strategie** des VRR eine wichtige Grundlage zur Bindung bestehender und Erschließung neuer Kundengruppen dar. Hervorzuheben ist besonders die strategische Orientierung des VRR an der Klientel »junge Bevölkerung«: »Ja, die Schüler sind eine ganz wichtige Zielgruppe für uns; wir hoffen, sie nicht nur jetzt, sondern auch in Zukunft mit attraktiven Angeboten an uns binden zu können. Da sind wir sehr, sehr aktiv und versuchen auch in dem Moment, wo 18jährige den Führerschein machen, mit unseren Produkten präsent zu sein und zu zeigen, dass es nicht immer automatisch das eigene Auto sein muss.« Bindet man bereits Schüler im Rahmen einer innovativen Verkehrssozialisation an den ÖPNV, können diese möglicherweise über den gesamten Lebenszyklus hinweg als Kunden erhalten bleiben.

Im Bereich **Car-Sharing** ist nach dem Einstieg von Shell Drive bei stadtauto zu erwarten, dass – nach Aussagen von Shell Drive – die Car-Sharing-Präsenz im Ruhrgebiet ausgebaut wird (weitere Standorte für Leihautos). In diesem Kontext wird intendiert – eine gut funktionierende EDV vorausgesetzt – sich ein neues, breiteres Klientel zu erschließen, welches in erster Linie nach qualitativ hochwertigen, einwandfreien Lösungen ihrer Probleme sucht und bereit ist, dafür zu bezahlen.

Inzwischen »stürzen« sich viele Akteure auf das **Fahrrad** als »idealem Verkehrsmittel« und verknüpfen damit große (kommerzielle) Hoffnungen: die entsprechenden Verbände (ADFC, VCD) als Lobby-Einrichtungen propagieren es ohnehin seit langem als Alternative zum Auto, Unternehmen erhoffen sich Einsparungen (z.B. Verringerung von Parkraum für Autos), von gesundheitlichen Vorteilen ganz zu schweigen. Wird das Ziel erreicht, in NRW 100 Radstationen zu etablieren, so könnte dies auch eine Verdopplung der Mitarbeiterzahlen von ca. 300 auf 600 bedeuten. Zwar schaffen Radstationen in der aktuell praktizierten Form keine sich selbst tragende Beschäftigung (d.h. nicht subventioniert/gefördert). Allerdings können »benachteiligte Menschen« an den ersten Arbeitsmarkt herangeführt werden, wenn auch lediglich »an einfache Tätigkeiten im Dienstleistungssektor«.

Ein Konzept, das bestens geeignet ist, vorhandene Angebote zu verknüpfen und somit neue Kundenpotenziale zu erschließen, stellt das Konzept des intermodalen Verkehrs dar, wobei hier das Mobilitätsmanagement in der Arbeit von Mobilitätszentralen eine wichtige Rolle einnimmt. Hier sei an die Ergebnisse der Befragung erinnert, wonach der Großteil der Befragten verstärkt auf den PKW verzichten würde, wenn Sie Rund um die Uhr verkehrsmittelübergreifende Informationen erhalten könnten und sie dadurch Zeit sparen würden.

Die Relevanz intermodaler Konzepte heben auch die Interviewpartner hervor: »... und wir denken vor allem daran, all das, was mit Mobilität in Zusammenhang steht, zu optimieren, insbesondere auch die Frage, wie man den ÖPNV auch intermodal nutzen kann, wie kann man sicherstellen, dass der Fahrgast auch wirklich von A nach B kommt. Und da müssen wir vielleicht die Scheuklappen absetzen und dürfen nicht nur an Busse und Bahnen denken, da müssen wir auch an Konzepte denken wie Car-Sharing, was wir ja auch machen, da muss man gucken, wie man das Rad integrieren kann. Ich glaube, wir müssen uns künftig die intermodale Reisekette näher ansehen und dort Anknüpfungspunkte für die eigene Arbeit suchen. Am Ende muss es – in den Dimensionen ›Preis‹, ›Fahrerlebnis‹ und ›Infrastruktur‹ – einfach heißen: ›Von A nach B, egal wie, Hauptsache schnell und sicher‹«. Mobilitätszentralen können hierbei eine zentrale Rolle einnehmen, zumal die Beratungsqualität hier positiver eingeschätzt wird, als z.B. bei der DB: »Ich kann aber jetzt bereits garantieren, dass unsere Qualität deutlich besser ist als die der DB AG. Wir leiden z.T. unter der schlechten Beratungsqualität der DB. Damit mache ich nicht einmal deren Mitarbeitern einen Vorwurf; ich glaube, dass das ganze Tarifsystem möglicherweise zu umfangreich ist, als dass es eine Person durchschauen könnte. Unsere Leute sind anders geschult und gut vorbereitet: in den letzten Jahren haben wir eine regelrechte ›Schulungsoffensive‹ durchgeführt und haben alles auf den Verkäufer ausgerichtet.«

Zwar betont auch die Deutsche Bahn die Stärkung der intermodalen Reisekette und integriert immer stärker auch innovative Angebote in die eigene Unternehmensstrategie, was primär über die Bahn-Tochter DB Rent geschieht (dies umfasst u.a. DB CarSharing, Call a Bike, Fuhrparkmanagement). Die Rolle der **DB AG als Partner** wird von den meisten der Befragten jedoch als »kritisch-verständnisvoll« gesehen. Verständnisvoll hinsichtlich der Abwägung der bei der DB AG herrschenden (formalen) Rahmenbedingungen und den daraus resultierenden Handlungsnotwendigkeiten. So wissen die Gesprächspartner um die schwierigen Voraussetzungen bei der Bahn und so können etliche Entscheidungen zumindest nachvollzogen

werden, teilweise, da man oftmals im eigenen beruflichen bzw. organisationalem Umfeld ähnliche Erfahrungen gemacht hat.

Über die DB AG als »starkem Partner« werden jedoch auch etliche skurrile Geschichten und Anekdoten kolportiert, insbesondere über die operative Arbeit vor Ort (»Da weiß oft die eine Hand nicht, was die andere tut«). Gerade, wenn es um die Institutionalisierung von Mobilitätszentralen geht, wird die deutsche Bahn tlw. deutlich kritisiert: »... gerade mit der DB, das ist ein sehr heikles Thema, das von fast allen Mobilitätszentralen beklagt wird, dass es unglaublich schwierig ist, mit der DB zu kooperieren, weil die eben auch sehr stark ihre eigenen Pläne haben in ihren Reisezentren usw. Wir hatten bei unseren Workshops auch immer DB-Vertreter dabei. Das war schon auffällig, dass das häufig wechselte und auch viele Mobilitätszentralen vor Ort sich darüber beklagen, dass sie nicht wissen, wer der Ansprechpartner bei der DB ist. Weil es dann ja auch verschiedene DB-Unternehmen sozusagen gibt. Wer ist für die Bahnhöfe, Service zuständig, Nahverkehr, Fernverkehr. Man hat eigentlich immer mit mehreren Ansprechpartnern zu tun, die dann auch häufig wechseln, so dass die Kooperation sehr stark erschwert wird.« Ein weiterer Interviewpartner äußert sich wie folgt: »Die Bahn ist ja mittlerweile auch ein Wirtschaftsunternehmen und muss wirtschaftlich denken. Das ist zum einen positiv, zum anderen birgt es aber auch viele Schwierigkeiten, weil die permanent umstrukturieren und die jeweiligen Ansprechpartner tagtäglich wechseln. Da wird viel, viel hin- und hergeschoben und da muss man manchmal wieder von vorn anfangen«.

Seitens der DB AG herrscht der Eindruck vor, dass »es inzwischen zum guten Ton« gehöre, »auf die Bahn zu prügeln«. Die gemachten Vorwürfe und Klagen seien aus Sicht der Interessenverbände zwar nachvollziehbar, aber die vielschichtigen Umfeldbedingungen bei der Bahn, die z.T. aus der Bahnreform resultierten (Trennung von Betrieb und Schienennetz), z.T. den Besonderheiten des Rad-Schiene-Systems (Laub auf den Schienen) geschuldet seien, eben schlecht öffentlich zu vermitteln. Die mit der Bahnreform verbundenen Zwänge führen u.a. dazu, dass eher die kurzfristigen direkten Kosten, bzw. Einnahmen im Mittelpunkt der strategischen Planung stehen. So würden nach Aussage von Mitarbeitern der DB die Einrichtung von Radstationen in DB-Gebäuden keine bzw. nur wenige neue Kunden bringen, insofern müsse man es der DB AG nachsehen, wenn sie überlege, Gebäude in guten Lagen an gute Zahler zu vergeben. In diesem Zusammenhang ist auch die Philosophie des Unternehmens hinsichtlich des Fahrscheinverkaufs zu sehen, wo eine Strategie der optionalen Ausführung bestimmter einfacher, nachrangiger Dienstleistungen durch den Kunden selbst (z.B. das eigenständige Buchen und anschließende Drucken einer Verbindung) verfolgt wird, um kostenintensive Bereiche quantitativ abzuschmel-

zen. Weiterhin werden die Kunden-Center bzw. Service-Points an Bahnhöfen auf ihre Kostenstrukturen geprüft und ggfs. geschlossen bzw. an externe Kräfte (bspw. ehemalige Bahnbeschäftigte) weitergegeben.

Trotz dieser negativen Signale seitens der Bahn ist darauf hinzuweisen, dass auch die Bahn die Relevanz des intermodalen Verkehrs sieht. So ein Bahnmitarbeiter: »Um diesen Markt zu erreichen, müssen wir neben der eigentlichen Bahnfahrt auch Vor- und Nachläufe anbieten. Unsere Komfortberatung im Internet ist da z.B. ein Weg. Auch die Mobilitätskarte, die ohne zusätzlichen Erwerb eines neuen Tickets den Nahverkehr vor Ort einschließt, ist ein erster Einstieg. Die Mobilitätskarte ist im Preis der Fernverkehrstickets enthalten. Oder eben »Call a bike«, einen Service, den es in mehreren großen Städten bereits gibt. DB-Rent vermietet Autos, um die Mobilitätslücke zu schließen. In beiden Fällen ist das Verfahren einfach und kundenorientiert, dabei zu günstigen Preisen zu haben.«

Auch die Relevanz von Mobilitätszentralen wird von der Deutschen Bahn erkannt: »Wo es Mobilitätszentralen gibt, die teilweise in Verkaufsstellen der Bahn integriert sind, gibt es viele zufriedene Kunden. Hier wird durchgängige Mobilitätsberatung angeboten, das braucht der Kunde.«

Subsumierend bleibt festzuhalten: Welche der angegebenen Szenarien eintreffen wird, ist auch stark davon abhängig, welche der beiden Argumentationslinien sich durchsetzen wird. Falls sich jene durchsetzen werden, die aufbauend auf dem technischen Fortschritt einen Personalabbau auch im Service-Bereich vorantreiben wollen und gleichzeitig weiter die unimodale Ausrichtung dominiert, wird es schwer sein, einen deutlichen Beschäftigtenzuwachs zu erreichen. Falls sich jene behaupten werden, die die Relevanz einer qualitativ hochwertigen verkehrsmittelübergreifenden Beratung, Koordination und Organisation hervorheben, ist zumindest mit der Fortschreibung des Trends zu rechnen, wobei dies den Ausbau des momentanen Kundenstammes voraussetzt. Hierzu eine prägnante Aussage: »Wir fahren bislang noch die beschriebene Strategie, d.h., dass wir auf Menschen setzen. Die DB AG macht das anders, es wird sich zeigen, ob das richtig ist. Ein Automat kann nicht »Guten Tag« sagen und auch nicht lächeln, das Zwischenmenschliche ist bei Kaufvorgängen entscheidend.« Dass v.a. für Neukunden die direkte Kommunikation von hoher Relevanz ist betont auch prognos: »Neue Informationsmedien kommen daher für Wenig-Nutzer bzw. auch Neukunden des öffentlichen Verkehrs weniger in Frage als die Information mittels einer direkten persönlichen Kommunikation am Telefon bzw. face-to-face. Automatisierte Formen der Kommunikation kommen umgekehrt vor allem jenen Kunden zugute, die eine bereits intensive Nutzung der öffent-

lichen Verkehrsmittel aufweisen bzw. einen hohen Bedarf an Informationen zum öffentlichen Verkehr artikulieren.« (prognos 1988: vii).

In diesem Kontext wird auch von mehreren Seiten betont, dass die Entstehung neuer Berufsgruppen gefragt wäre und dadurch der Stellenabbau in anderen Bereichen zumindest kompensiert werden könne. Hierzu ein Mitarbeiter des VRR: »Der größte Rationalisierungssprung bei uns war vor einigen Jahren die Abschaffung des Schaffners. Ich könnte mir vorstellen, dass es da nochmals zu einer anderen Entwicklung kommt, man erkennt derzeit, und das wird auch schon in einem Projekt getestet, dass es sich eventuell auch rechnen könnte, so etwas wie »Fahrgastbetreuer« zielgerichtet einzusetzen, die dann den Servicebereich abdecken, zur Information und sonstigen Unterstützung der Fahrgäste da sind etc., aber eben auch um Fahrausweise zu kontrollieren. Da könnte ich mir – eine professionelle Organisation vorausgesetzt – vorstellen, dass sich das auch ökonomisch trägt, was ja immer Voraussetzung für eine mögliche Einführung ist. Wir überlegen derzeit, das auch mal empirisch untersuchen zu lassen, ob es auch Beschäftigungseffekte an dieser Stelle gibt.«

Falls die Entwicklung noch durch positive ökonomische Effekte unterstützt werden könnte, ist gar eine Annäherung an den best case möglich, v.a. falls – bspw. durch PR – die Sensibilität von Unternehmen für betriebliches Mobilitätsmanagement gesteigert werden könnte: »Wir haben inzwischen, seit dem 1.1.04, einen neuen Ansatz, der VRR hat einen neuen Firmen-Service bzw. ein Großkundenangebot auf den Markt gebracht, um aktiv auf die Firmen zuzugehen. Da sollen dann alle Aspekte angesprochen werden, so auch das Dienstwagenmanagement oder auch die Tatsache, dass es Unternehmen Geld kostet, Parkraum für ihre Beschäftigten vorzuhalten.«

Ein positiver Beschäftigungseffekt im Bereich innovative Mobilitätsdienstleistungen würde auch indirekte Effekte mit sich ziehen: »Ich möchte aber noch auf die indirekten Beschäftigungseffekte eingehen, denn wir haben die Zuliefer- und Fahrzeugindustrie, wir haben die Bauindustrie, z.B. beim Stadtbahnbau (da werden Millionen bewegt), Steuerungstechnik etc. Diese Effekte muss man dabei natürlich auch sehen; die waren in der Vergangenheit immer hoch. Und das ist nicht fertig, wenn es einmal steht, das muss später auch noch gewartet und modernisiert werden.« So hat die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in NRW in der Wirtschaftsunterklasse »Schienenfahrzeugbau« zwischen 1999 und 2002 um 25 % – von 4000 auf 5000 – zugenommen.

Weiterhin wäre damit ein positiver indirekter Effekt auf den IT-Bereich verbunden. Als Stichwort sei hier »Handy-Ticketing« genannt: »Handy-Ticketing kostet zur

Zeit noch viel Geld, aber wir überlegen, welche Lösungen es da geben kann. Das Handy kann künftig in jedem Fall ein Instrument sein, mit dem man sowohl Nahverkehr bezahlt als auch seine Wegstrecken und -zeiten recherchiert. Das wird nicht mehr allzu lange dauern, schätzungsweise noch fünf Jahre.«

Analysiert man die Beschäftigungseffekte für benachteiligte Gruppierungen so ist einleitend zu konstatieren, dass der Verkehrsbereich ein sehr breiter Bereich ist, der sehr viele verschiedene Berufsgruppen involviert. Allgemeine Aussagen sind also schwer zu treffen.

Im übergeordneten Ressort »Verkehr- und Nachrichtenübermittlung« arbeiten nur ca. 27 % Frauen. Frauen wären also nicht die primären Nutznießer von Beschäftigungszuwächsen im Verkehrsbereich gesamt. In innovativen neuen Berufsgruppen (bspw. Mobilitätsberaterinnen) sind die Chancen jedoch überdurchschnittlich gut.

In diesen Bereichen, die eine relativ hohe Qualifikation erfordern, stehen die Chancen für Langzeitarbeitslose eher weniger gut. Da das Qualifikationsniveau von Personen mit Migrationshintergrund tendenziell unterdurchschnittlich ist, gilt hier ähnliches. In diesem muss man sich jedoch vor Augen halten, dass der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund ansteigen wird. Solange Deutsch beherrscht wird, könnte die Kenntnis mehrerer Sprachen künftig einen Vorteil darstellen. Insgesamt kann konstatiert werden das in jenen Bereichen, bei welchen eher polyvalente Qualifikationsanforderungen bestehen, die Möglichkeiten von Personen mit Migrationshintergrund stark von den sprachlichen Kenntnissen abhängen.

Erfolgversprechend ist das Konzept, Langzeitarbeitslose über Tätigkeiten wie jenen in einer Radstation wieder an den ersten Arbeitsmarkt heranzuführen. Hier werden auf der einen Seite sozial-kommunikative Fähigkeiten gestärkt, gleichzeitig stellt ein hohes Qualifikationsniveau keine grundlegende Voraussetzung dar.

Für die Tätigkeit jüngerer Arbeitsloser in innovativen Berufen des Mobilitätssektors spricht das im Vergleich zu Älteren tendenziell höhere Know-How in Bezug auf neuere IT-Produkte. Für ältere Personen, die bereits vorher im Verkehrsbereich gearbeitet haben, spricht die größere Erfahrung, u.a. mit infrastrukturellen und verkehrspolitischen Gegebenheiten.

Um positive Beschäftigungseffekte für den aufgezeigten Bereich zu erreichen, können folgende **Handlungsempfehlungen** gegeben werden:

Im Zuge der Neustrukturierung des ÖPNV sollte nicht nur ein reiner Kostenvettbewerb im Vordergrund stehen, sondern auch eine qualitätsvolle Weiterentwicklung der Angebote. In der Überwindung der Grenzen von Individualverkehr und öffentlichem Verkehr durch Angebote des kombinierten Verkehrs liegt ein

Schlüssel für erfolgreiche Angebote der Zukunft. Der Linienverkehr soll deshalb durch neue, individuelle Angebotsformen ergänzt werden, dazu gehören z. B. der TaxiBus (Mischung aus Taxi und Linienbus) oder Kooperationen mit Car-Sharing- und Mietwagenorganisationen.

Weiterentwicklungen in folgenden Bereichen sollten angestrebt werden:

### ***Technisch-Infrastrukturelle Veränderungen***

Dies beinhaltet u.a. adäquate Fahrradwege, kostenlose Parkplätze für Car-Sharing bspw. vor Bahnhöfen, Ampelvorrangschaltungen, Busbeschleunigungen und das Kriterium Taktung. Die Fahrpläne der Verkehrsunternehmen sollten noch besser aufeinander abgestimmt werden. So bemängelt der Stauforscher Prof. Reinhard Lünemann die mangelnde Koordination im Ruhrgebiet. So betreiben »zwölf öffentliche Nahverkehrsbetriebe ihr Geschäft, aber meist aneinander vorbei. So sind selbst zwei Kilometer Lufteinheit in der Realität mit Bus und Bahn nur unter Schwierigkeiten zurückzulegen, wenn eine Stadtgrenze dazwischen liegt.« (Zitat nach Lünemann, in Schübeler/Tomczak 2002: 71).

### ***Optimierung der Informations- und Tarifsysteme***

Das Tarifsystem innerhalb des VRR ist zwar sehr kundenfreundlich. Ein Engpass stellt jedoch nach wie vor der verbundübergreifende Personenverkehr dar. Reist man bspw. von einem anderen Verbund in den VRR, müssen Anschlusstickets eingeholt werden. Diese sind nur innerhalb des VRR und dort nur an Fahrkartenschaltern, also nicht über den Automaten, zu erhalten. Unter anderem um dieser Problematik entgegenzuwirken, bestehen innerhalb des VRR bereits Pläne: »Wir denken inzwischen an landesweite Tarife, wir denken daran, die Tarifgrenzen durchlässiger zu machen.«

### ***Stärkung intermodaler Verkehrskonzepte***

Dies inkludiert die Optimierung der Abläufe und Schnittstellen zu anderen Verkehrsträgern und damit des Verkehrsangebotes insgesamt. Hierzu zählt auch die Erzielung höherer Erträge aus Nebenleistungen, z.B. Angebot von Car-Sharing, Mietwagen und das Betreiben von Mobilitätszentralen. Die Relevanzsteigerung derartiger Konzepte ergibt sich auch dadurch, dass die Pluralisierung der Lebensstile auch zu einer steigenden Heterogenität von Mobilitätsmustern führt, was u.a. maßgeschneiderte und verkehrskundenorientierte Ansätze impliziert. Auch die sozio-ökonomische Polarisierung wird zu einer weiteren Heterogenität der Nachfrage nach Mobilitätsdienstleistungen führen. So ist der ÖPNV an sich besonders für niedrige-



re Einkommensgruppen attraktiv. Personen mit höherem Einkommen streben insbesondere nach sehr bequemen, komfortablen Lösungen. Die Deutsche Bahn orientiert sich bspw. – unter anderem mit dem Bahn Comfort-Konzept – sehr stark an Geschäftsreisenden, vernachlässigt jedoch – so wird oftmals kritisiert – die Anforderungen weniger solventer Pendlergruppen.

Von hoher Relevanz ist in diesem Kontext auch die Stärkung des betrieblichen Mobilitätsmanagements, was auch von Verkehrsverbänden, bzw. Mobilitätszentralen übernommen werden könnte. »(...) was man natürlich auch in Betracht ziehen muss, ist, dass tatsächlich auch irgendwann Firmen Mobilitätskonzepte machen lassen. Das wird z.T. von privaten Beratungsbüros übernommen. Das könnte eine Mobilitätszentrale ja auch machen. Die müssten dann natürlich auch entsprechend qualifizierte Leute haben, dann könnte man eventuell Marktpreise verlangen.«

In diesem Kontext, so ein Interviewpartner, würden Multiplikatoren eine entscheidende Rolle spielen: »(...) na ja, wenn das in Deutschland so ein bisschen eingestieft ist und wenn relevante Akteure das vertreten. Wenn bspw. die IHK das aufgreift, da arbeiten wir auch daran. Also wenn solche Leute, die wirtschaftsnah sind, wenn die das in ihr Repertoire aufnehmen, dann hätte das eine ganz gute Zukunft.«

Zielgruppenspezifisch konnten wir unter anderem ermitteln, dass es besonders die größeren Unternehmen sind, die an innovativen Mobilitätskonzepten interessiert sind, branchenspezifisch sind vor allem die Dienstleister hervorzuheben.

### **Kooperationen**

Dies beinhaltet erstens eine verstärkte Kooperation der Verkehrsunternehmen untereinander. Als durchaus anzustrebender – jedoch in der momentanen Situation schwer zu realisierender Vorschlag – sei hier die Auffassung des KVR zu nennen, nachdem zumindest für das Ruhrgebiet eine gemeinsame Mobilitätszentrale kreiert werden sollte und sich die Region ein einheitliches Konzept der Mobilitätsberatung erarbeiten sollte (vgl. Schübeler/Tomczak 2002: 109).

Weiterhin ist dazu anzuraten die Vernetzung zwischen Wissenschaft und den Verkehrsunternehmen, bzw. -verbänden zu forcieren. So könnte der VRR bspw. in Kooperation mit dem ILS verkehrsunternehmensübergreifende Workshops organisieren, auf welchen bspw. die Konzepte innovativer Mobilitätsdienstleister vorgestellt werden.

Weiterhin inkludiert der Punkt Kooperation eine verstärkte Kooperation mit »Dritten« (bspw. der Wohnungswirtschaft).

Insgesamt sollte es verstärkt zu einer Netzwerkbildung zwischen den verschiedenen Akteuren kommen. Als Beispiel für derartige Bemühungen sei die Stadt Mün-

chen, bzw. das dortige Verkehrsforschungsprojekt »Mobinet« zu nennen. Dies beinhaltet unter anderem den Teilbereich Imbus mit dem Ziel »... das gesamte vorhandene Know-How von Experten, das gesamte intermodale Angebot an Mobilitätsdienstleistungen sowie existierende elektronische Informationen ... an Unternehmen, private Haushalte, spezielle Zielgruppen und räumliche Einheiten aktiv, offensiv und ohne ideologische Scheuklappen heranzutragen.« (Falthausner/Schreiner 2001: 420).

### **Qualifizierung**

Momentan gibt es keine verbindlichen Kriterien, die festlegen, wann eine Mobilitätszentrale sich so nennen darf. Das ILS hat bereits vor einigen Jahren Standards für Mobilitätszentralen erarbeitet. Deren Umsetzung würde ebenso wie die Institutionalisierung eines Ausbildungs-, bzw. Fortbildungsganges zum Mobilitätsberater die Professionalisierung des Bereichs begünstigen. Weiterhin ist dazu anzuraten, zu untersuchen, ob sich die Entstehung neuer Berufsgruppen (bspw. Verbindung Sicherheit und Service) wirtschaftliche positiv auswirken würde.

### **Intensivierung von Marketing, Marktforschung und PR**

Damit es tatsächlich zu einem positiven Beschäftigungseffekt im Bereich innovative Mobilitätsdienstleistungen kommen wird, müsste es – wie bereits erwähnt – zu einem Ausbau des Kundenstammes kommen. Dies ist insgesamt eine schwierige Aufgabe, die Verhaltensänderungen der Bevölkerung voraussetzt. Dies macht es wiederum von Nöten, dass sich die Verkehrsteilnehmer mit den positiven und negativen Aspekten aller Verkehrsträger auseinandersetzt, was die Relevanz marketingstrategischer Maßnahmen und PR-Maßnahmen untermauert.

### **Anreize durch die Politik**

Die Möglichkeit der Unterstützung innovativer Konzepte wie bspw. Mobilitätszentralen durch Kommunen hat sich einerseits durch Bahnstrukturreform und Regionalisierungsgesetze erhöht, da sich dadurch Einwirkungsmöglichkeiten von Kommunen vergrößert haben. Allerdings obliegt auch die Finanzverantwortung bei den Kommunen, weswegen deren Spielräume momentan eher gering sind.

Trotzdem sollten intermodale Strategien noch stärker politisch unterstützt werden, auch wenn festzustellen ist, dass das Land NRW bereits zahlreiche Initiativen kreiert hat bzw. unterstützt. Aus der Sicht einiger Interviewpartner »hakt« es jedoch an einigen Stellen: »Im Vergleich zu anderen Verkehrsbetrieben, die etwas langsamer waren, sind wir schon sehr weit und haben eine ganz Menge geleistet. Da spie-

len auch innerpolitische Konstellationen eine Rolle, ob bestimmte Dinge gewollt sind oder nicht. Ich habe mit einem Kollegen gesprochen, der will in seinem Verkehrsunternehmen eine Mobilitätszentrale aufbauen, aber der bekommt einfach keine Unterstützung.«

Vor allem die Verspätungswelle bei der DB in NRW im Herbst 2003 hat zu deutlichen Imageverlusten des ÖPNV insgesamt geführt. Zur Qualitätssicherung im ÖPNV und damit zur Ausweitung der Nutzerzahlen und zu positiven Imageeffekten können Anreizverträge nach skandinavischem Vorbild beitragen. In einigen skandinavischen Ländern honorieren Bonuszahlungen gute Qualität und eine positive Entwicklung der Fahrgastzahlen. Dies betont auch ein Interviewpartner: »(...) da gibt es diese Bonus-Malus-Verträge, d.h. wenn man schlechtere Leistungen bringt muss man Malus zahlen, wenn man gute bringt, wird man an dem Überschuss beteiligt. Das ist auf jeden Fall sinnvoll. Die andere Diskussion ist, wie man Kundenrechte stärken kann, wie man das verankert. Nach der alten Bahnbetriebsordnung, also den »allgemeinen Geschäftsbedingungen«, ist das ja sehr schwach, da hat ja der Kunde quasi keinen Anspruch. Das entspricht ja nicht den normalen BGB-Gepflogenheiten. (...) Generell finde ich es jedoch schlecht, wie es im Moment läuft, dass es also nur auf Kulanzbasis geht. Die hartnäckig sind, die bekommen vielleicht irgendwann was, aber alle anderen werden abgespeist. Das wirkt oft etwas selbstherrlich. Da muss sich sicher etwas ändern, wenn man ein Kundenorientierungsimage aufbauen und aufrechterhalten will. Das haben sie mittlerweile glaube ich auch gemerkt, hoffe ich zumindest.«

Ein positives Signal stellt in diesem Kontext der zwischen dem VRR, dem Nahverkehrs-Zweckverband Niederrhein (NVN) und der Deutschen Bahn am 12. Juli 2004 geschlossene Verkehrsvertrag dar. Teil des Vertrages ist, dass in 13 Qualitätskriterien verbindliche Standards kreiert werden. Schwerpunkt der Qualitätsvereinbarung bilden insbesondere Pünktlichkeit und Information der Fahrgäste. Während bislang die Bahn als Carrier im Auftrag des VRR tätig war, liegt das unternehmerische Risiko für Fahrgelderlöse nun bei der Bahn, wodurch sich Veränderungen der Fahrgastzahlen direkt auf die Zahlungen an die DB auswirken. Die DB Regio AG verpflichtet sich in diesem Kontext auch auf Basis der linienbezogenen Kundenzufriedenheitsmessung ein Prämiensystem für Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt einzuführen.

Ein interessanter Vorschlag bzgl. politischer Handlungsmöglichkeiten stellt auch die Verbindung von Raum- bzw. Stadtplanung und Mobilitätsmanagement dar: »Dass man schon am Anfang, wenn z.B. ein neues Gewerbegebiet ausgewiesen wird, das bereits mitbedenkt. Das versuchen wir ein bisschen zu propagieren. Wir sind

auch in Gesprächen mit dem Verkehrsministerium, ob man dazu nicht eine Veranstaltung macht. Das soll eigentlich schon kommen ... Die Stadt München ist eine rühmliche Ausnahme, die haben jetzt bereits ein kommunales Förderprogramm.«

## **7.7 BEISPIELE INNOVATIVER MOBILITÄTSDIENSTLEISTER BZW. -DIENSTLEISTUNGEN**

Im Folgenden werden einige Beispiele innovativer Mobilitätsdienstleister bzw. innovativer Dienstleistungsangebote dargestellt.

### ***WSW – Wuppertaler Stadtwerke AG.***

Die WSW bietet mit ihren Verkehrsbetrieben umfangreiche Dienstleistungen rund um die Mobilität. Hierzu zählen vor allem die Beratung in sogenannten MobiCentern und das Car-Sharing der Tochtergesellschaft – »Carriba«.

*Car-Sharing:* Ein Jahr nach der Übernahme des Car-Sharing-Anbieters »regen e.V.« hatte man ca. 1.000 Kunden. Am Stichtag 1. Mai 2002 zählten die WSW bei »Carriba« bereits 2.112 Nutzer, momentan kommt man auf ca. 2.500 Nutzer.

*MobiCenter:* In den Stadtteilen Barmen und Elberfeld wurden MobiCenter eingerichtet, die Informations- und Beratungsangebote rund um das Fahren und Reisen vorhalten. Zu den Leistungen zählen im Einzelnen:

- ÖPNV-Fahrplanauskunft, Ticketberatung und -verkauf
- Infos zu allen öffentlichen Verkehrsmitteln (bundesweit)
- Anlaufstelle zur Durchführung von »Busschulen« in Kindergärten und Schulen
- DB-Kartenverkauf und Platzreservierung
- Fahrtrouten und Reiseplanung, Ideen für Touren und Sonderfahrten – vom Hol- und Bringservice bis zur Feier im »Kaiserwagen«
- Infos zu Park & Ride und Bike & Ride
- »TopTicket«, d.h.- Theater- und Konzerttickets
- das Car-Sharing-Angebot »Carriba«
- Tipps für Fahrradfahrer in Kooperation mit dem ADFC
- Entwicklung von Mobilitätskonzepten für Firmen
- Mietwagen-Vermittlung

Einige Mitarbeiter in den MobiCentern wurden von der WSW und der Forschungsstelle Mobilität (in Graz) zu Mobilitätsberatern ausgebildet. Mit der Ausbildung werden die Mitarbeiter in die Lage versetzt, die Kunden individuell bei allen Fragen rund um die persönliche Mobilität zu beraten.

Der Erfolg der Stadtwerke Wuppertal lässt sich nach Aussage eines Mitarbeiter auch quantitativ belegen, so hat man ca. 80.000 Abo-Kunden bei ca. 370.000 Einwohnern. In den Mobilitätszentralen hat man insgesamt ca. 45.000 Kundenanfragen im Monat.

Wichtige Konzepte bzw. Strategien sind:

- »Der ÖPNV als Partner des Autos«, so ein Mitarbeiter der Mobilitätszentrale: »Wir, d.h. der ÖPNV, sind Partner des Autos bzw. des Autofahrers, das soll bedeuten, wir sehen uns nicht als Konkurrenz, ganz im Gegenteil. Wir arbeiten mit den Autofahrern zusammen und wollen gemeinsam mit den Autofahrern Lösungsansätze finden. Das ist unsere Strategie. Wir freuen uns auch über jeden sog. ›Gelegenheitsfahrer‹, das sind Leute, die üblicherweise das Auto nutzen und manchmal, wenn sie abends ausgehen und in geselliger Runde ggf. mal ein Bier oder einen Wein trinken wollen, auf den ÖPNV zurückgreifen.«
- Durchführung von Schulungen: »Das einzige, wofür wir Geld nehmen bzw. uns bezahlen lassen, ist, wenn wir für andere Schulungen vornehmen etc. In einem Nachbarverkehrsunternehmen haben wir die Kundenberater geschult und auch begleitet, dafür haben wir dann Geld genommen. Das geht jetzt deswegen, weil wir eben über diese Erfahrung verfügen und sie ›verkaufen‹ können.«
- Informationsservice beim potenziellen Kunden: »(...) wir sind der Meinung, dass wir oftmals den Grundstein für bestimmte Entwicklungen legen. Die Mobilitätsberater sind z.B. mit dem Info-Mobil draußen und beraten zum Thema ›Carriba! Car-Sharing‹, die Kunden fragen, sie informieren sich, gehen dann wieder nach Hause, dann kommt ein großer Denkprozeß, der sich bis zur Dauer von einigen Monaten hinziehen kann und irgendwann tauchen die hier im MobiCenter auf und schließen den Vertrag ab.«
- Kopplung verschiedener Angebote: »Wir haben ›Carriba!‹ gekoppelt mit einem Abo, d.h. derjenige, der bei uns ein Abo hat, hat auch ganz klare Vorteile bei ›Carriba!‹. Wir haben das neulich mal untersucht und herausgefunden, dass fast zwei Drittel, die Car-Sharing nutzen, auch ein Ticket besitzen. Das ist eben ein ganz starker Vertriebskanal.«
- Verbindung von Marketing, Marktforschung und PR: So konnte – aufbauend auf einer Emnid-Studie – u.a. eruiert werden, dass Probleme beim Umgang mit Fahrkartenautomaten bestehen. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Studie wurde öffentlichkeitswirksam (im Beisein der Presse) die Funktion von Fahrkartenautomaten erklärt. Ein Mitarbeiter des MobiCenter hierzu: »Das Vermarkten und Propagieren macht wohl auch den Erfolg aus. Wir haben auch

eine Kundenzeitung, da steht alles drin, was mit Strom, Wasser, Energie und Verkehr zu tun hat, und da stehen wir mit dem Mobilitätsservice in jeder Ausgabe mit einem oder zwei Themen drin. Und die Leute wissen inzwischen, dass sie für alles, was mit Mobilität zu tun hat, die >5200< anrufen können, der Bekanntheitsgrad ist insgesamt sehr, sehr hoch.«

Zusammenfassend beschreibt ein Mitarbeiter der Stadtwerke Wuppertal den eigenen Erfolg: »Das ist zum einen der Mix der Geschäftsfelder, die Motivation der Beschäftigten, die Produkte, die wir anbieten, und die Art, wie wir sie anbieten. Vor allem: Wir reagieren auf den Kunden.«

### ***VRR und combicar***

Der VRR steht insgesamt innovativen Mobilitätskonzepten aufgeschlossen gegenüber. Eine Besonderheit des VRR – neben den bereits dargestellten – ist das Konzept »combicar«. »Combicar« bietet zwei individuelle Alternativen zum eigenen Auto an, und zwar: »combicar|park+ ride« und »combicar|business«. Außerdem kann man an combicar-Stationen auch Car-Sharing in Anspruch nehmen. Auf der Basis von combicar|park+ ride wird eine sinnvolle Kombination zwischen dem öffentlichen Personennahverkehr und dem Individualverkehr geschaffen. Berufspendler bezahlen einen monatlichen Pauschalpreis plus Kilometergeld und wählen individuell ein entsprechendes combicar. Hiermit fährt der Berufspendler morgens zum P+ R-Platz, an dem sich auch die combicar-Station befindet, und von dort aus mit der Bahn zur Arbeit. Während er arbeitet und der Wagen eigentlich stehen würde, wird combicar von anderen Fahrern – Geschäftskunden und Privatpersonen – im Rahmen von combicar|business und Car-Sharing genutzt. Am Abend fährt der Berufspendler vom P+ R-Platz mit »seinem« combicar nach Hause, zum Einkaufen oder zum Sport. Am Wochenende hat er das combicar rund um die Uhr zur Verfügung. Die Vorteile dieses Systems: Die Fixkosten wie Anschaffung, Versicherung, Steuern und Wartung werden auf mehrere Nutzer umgelegt und sind dementsprechend niedriger als bei einem eigenen Wagen. combicar ist in dieser Form ein bundesweit einmaliges Mobilitätsangebot. Im Rahmen des zunächst auf zwei Jahre angelegten Pilotprojektes wird für den Raum Dortmund getestet, ob dieses Angebot bei dem Kunden ankommt und wirtschaftlich zu betreiben ist.

Combicar ist ein Gemeinschaftsprojekt der Dortmunder Stadtwerke AG, des Verkehrsverbundes Rhein-Ruhr (VRR) und des Betreibers stadtmobil Dortmund GmbH. Für die Bereiche Elektroautos und Solartankstellen ist das Unternehmen EVO-Mobile GmbH als Projektpartner zuständig. Wissenschaftlich begleitet und unterstützt

wird combicar vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH. Das Land Nordrhein-Westfalen fördert das Projekt.

Die Vorteile dieses Projektes beschreibt ein Interviewpartner wie folgt: »combi-car z.B., wo speziell auch Pendler und Firmenkunden angesprochen werden, da liegen riesige Einsparpotenziale für Firmen, wenn sie keinen eigenen Fuhrpark mehr unterhalten müssen. Theoretisch ergänzen sich beide Angebote natürlich auch gut, nämlich die Firmennutzung tagsüber unter der Woche und die Privatkundennutzung abends und am Wochenende. Eigentlich hervorragend.«

### **Ruhrpilot**

Eine geplante innovative Mobilitätsdienstleistung, die im Ruhrgebiet entwickelt wird, ist der sog. »Ruhrpilot«. Projektträger ist die Ruhr GmbH, eine 100 %ige Tochter des Landes NRW, welche den Innovationsprozess und den Strukturwandel im Ruhrgebiet beschleunigen soll.

Der Ruhrpilot stellt eine technologisch anspruchsvolle Verknüpfung von Hard- und Software für ein rechnergestütztes Verkehrsmanagement dar. Er vernetzt Straßenverkehr, Busse und Bahnen und reduziert so verkehrsbedingte Beeinträchtigungen. Der Verkehrsteilnehmer wird durch aktuelle und kompetente Informationen in die Lage versetzt, hinsichtlich seines Verkehrsverhaltens eigenständige und verantwortungsvolle Entscheidungen zu fällen. Als technische Voraussetzung sollen über 500 Messstellen über das Straßennetz des Ruhrgebiets verteilt werden, welche gesammelte Informationen über die aktuelle Verkehrslage an einen Zentralrechner weitergeben der diese Informationen quasi zusammenfügt. Darauf aufbauend können auch Prognosen erstellt werden, die sich einerseits auf die Datenlage, andererseits auf Erfahrungen stützen.

Durch den Ruhrpiloten sollen Alternativrouten gefunden werden können, es sollen die besten Anschlüsse bei Bus und Bahn ermittelt werden. Abrufbar sollen die Informationen bspw. über Handy, Internet und Radio sein.

Vor allem durch die Integration des öffentlichen Verkehrs in das System soll die Attraktivität desgleichen weiter gesteigert und die Straßen weiter entlastet werden.

Alle Kommunen des Ruhrgebiets haben mit ihren Nahverkehrsbetrieben ihre Teilnahme am Ruhrpilot beschlossen, der Aufbau beginnt zunächst in den Städten Dortmund, Bochum, Essen, Gelsenkirchen und Hagen und wird dann auf die anderen Teile des Ruhrgebiets ausgeweitet. Bis zum Jahresende 2005 soll nach den Planungen der Projekt Ruhr das Netz im gesamten Ruhrgebiet »stehen«.





## 8. ITK-MEDIEN

---

*André Schubert*

Der schon in den siebziger Jahren vom Harvard Soziologen Daniel Bell prophezeite Wandel von der Industrie- zur Informations- bzw. Wissensgesellschaft schreitet unaufhaltsam voran. Eine solche Gesellschaft ist nicht mehr primär durch die industrielle Produktion geprägt, stattdessen gewinnt der Faktor »Information« nicht nur in wirtschaftlichen Abläufen zunehmend an Bedeutung (Bell 1975).

Dieser Wandel ist durch die seit Beginn der neunziger Jahre einsetzende zunehmende Verschmelzung vormals unabhängiger Technologien und Dienste aus den Bereichen Informationstechnologie (IT), Telekommunikation (TK) und Medien beschleunigt worden. Deshalb spricht man auch vom ITK-Medien- bzw. vereinfacht auch vom IT-Mediensektor. Die treibende Kraft, die hinter dieser Entwicklung steht, ist in der zunehmenden Verbreitung und Nutzung des Internets zu sehen.

Die wirtschaftliche Dimension der Informationsgesellschaft wird in der Internetökonomie bzw. New Economy sichtbar. Wirtz versteht darunter »eine im wesentlichen digital basierte Ökonomie, welche die computerbasierte Vernetzung nutzt, um Kommunikation, Interaktionen und Transaktionen in einem globalen Rahmen zu ermöglichen« (2001: 23).

Die Internetökonomie zeichnet sich demnach durch drei Charakteristika aus: Digitalität, Vernetzung und Globalität (Wirtz 2001: 23ff.). Unter Digitalisierung wird die elektronische Transformation analoger Daten wie Ton-, Text- oder Bildinformationen in eine computerlesbare, digitale Form verstanden. Digitale Daten können ohne Qualitätsverlust beliebig häufig vervielfältigt werden. Diese Daten sind mittlerweile über elektronische Netzwerke wie z.B. das Internet in Echtzeit übertragbar, so dass sowohl Qualität als auch Quantität der weltweit verfügbaren Informationen in den letzten zehn Jahren sehr stark zugenommen haben.

Digitalität und Vernetzung führen zwangsläufig zu verstärkter Globalisierung. Die weltweite Verfügbarkeit von Informationen treibt die internationale Verflechtung von Produktions- und Handelsströmen immer weiter voran.

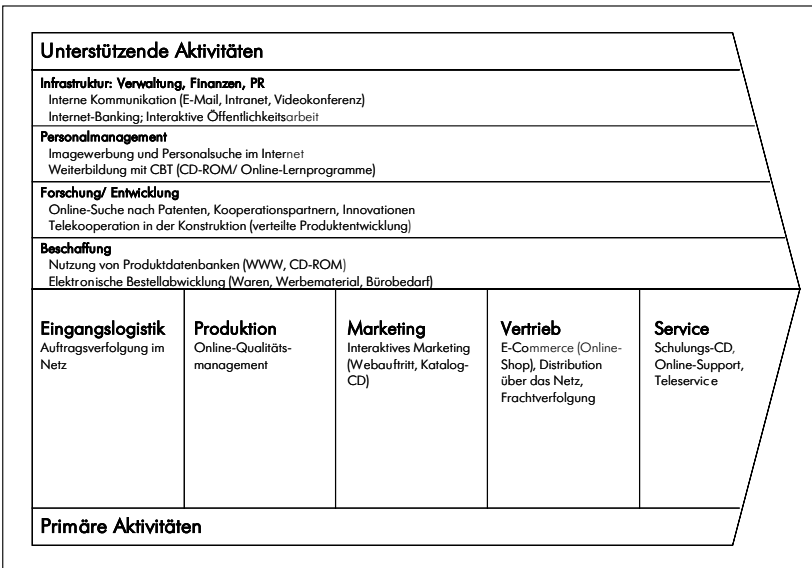
Dank ihres Querschnittscharakters stoßen das Internet und die davon initiierten neuen Produkte und Dienstleistungen aus dem Multimediabereich zahlreiche Produkt- und Prozessinnovationen an, von denen alle Wirtschaftszweige profitieren können und die so das Wirtschaftswachstum beschleunigen. Für Unternehmen besteht dadurch die Chance, die eigenen Wertschöpfungsaktivitäten effizienter und

rationeller auszugestalten. Das ist auch notwendig, denn das wirtschaftliche Umfeld ist gegenwärtig geprägt durch eine Globalisierung von Märkten, kürzere Entwicklungs- und Produktionszeiten, eine Konzentration auf die Kernkompetenzen sowie eine verstärkte Kooperation mit anderen Unternehmen (Zerfaß et al. 2002: 6). Um in diesem Umfeld erfolgreich bestehen zu können ist der Einsatz dieser neuen digitalen Produkte und Dienstleistungen für Unternehmen heutzutage nahezu unverzichtbar.

Kurbel et al. sehen die Internet-Technologie grundsätzlich als geeignet dafür an, alle Aktivitäten eines Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette nach Porter signifikant unterstützen zu können (1999). Die Wertschöpfungskette nach Porter unterscheidet dabei zwischen primären und unterstützenden (sekundären) Unternehmensaktivitäten. Während primäre Aktivitäten die Herstellung des Produkts sowie die Bereiche Eingangslogistik, Marketing, Vertrieb und Service umfassen, stellen die unterstützenden Tätigkeiten den primären Aktivitäten wichtige Ressourcen zur Verfügung, um diese überhaupt erst zu ermöglichen.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über mögliche Einsatzbereiche von Internet und Multimedia-Produkten entlang der Porter'schen Wertschöpfungskette.

**Abbildung 111: Die Anwendung von Internet und Multimedia-Produkten in der Wertschöpfungskette nach Porter**



Quelle: Zerfaß et al. 2002.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Abbildung einen Überblick über die typischen Anwendungsbereiche von Internet und Multimedia-Produkten gibt. Aber nicht alle dieser Anwendungsbereiche sind für jedes Unternehmen sinnvoll, so dass der konkrete Einsatz unternehmensspezifisch entschieden werden muss.

Durch den Einsatz digitaler Medien verändert sich die ehemals physische Wertschöpfungskette eines Unternehmens zu einem digitalen bzw. virtuellen Wertschöpfungsnetzwerk.

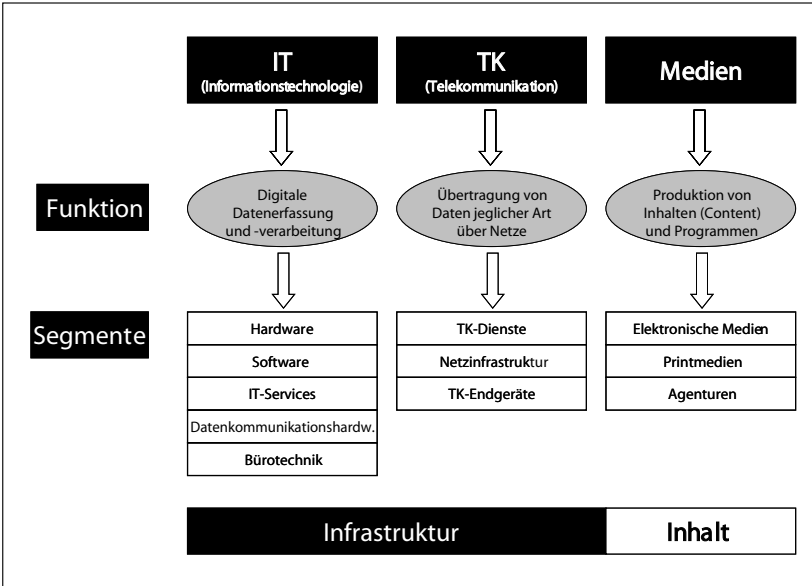
In der Fachsprache wird der branchenübergreifende Einsatz digitaler Medien für die unternehmerische Geschäftstätigkeit auch als E(lectronic)-Business bezeichnet.

## **8.1 DEFINITORISCHE ABGRENZUNG DES DIENSTLEISTUNGSFELDES ITK-MEDIEN**

Der ITK-Medien-Sektor ist, wie bereits erwähnt, in den zurückliegenden Jahren durch das Zusammenwachsen der ehemals eigenständigen Sektoren Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien entstanden.

Während die Sektoren Informationstechnologie und Telekommunikation die infrastrukturellen Voraussetzungen schaffen, besteht die Aufgabe des Mediensektors in der Produktion und Verbreitung von Inhalten (Content). Dieser Faktor ist nicht zu unterschätzen, da schließlich Inhalte und nicht die Technik der Grund dafür sind, weshalb Menschen mediale Infrastrukturen nutzen (Zerdick et al 2001, 48).

**Abbildung 112: Die Struktur des ITK-Mediensektors<sup>33</sup>**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zerdick et al. 2001.

Der IT-Sektor unterteilt sich gemäß der Definition des Bundesverbands für Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien e.V. (Bitkom) in die fünf Marktsegmente Hardware, Software, IT-Services, Datenkommunikationshardware und Bürotechnik. Zum Hardwarebereich gehören der Verkauf von Personal Computern (PCs) und Laptops, Workstations sowie Client-Server-Systeme. Das Softwaresegment enthält die beiden Bereiche Systemsoftware (z.B. Betriebssysteme) und Anwendungssoftware (z.B. Textverarbeitungs- und Tabellenkalkulationsprogramme). Immer bedeutsamer wird das Segment der IT-Services, unter dem Beratungs-, Implementierungs- und Wartungsleistungen subsumiert werden. Im Vergleich zu diesen drei Marktsegmenten spielen die beiden Bereiche Verkauf von Datenkommunikationshardware (z.B. Modems) und Bürotechnik (z.B. Scanner oder Kopierer) eine eher untergeordnete Rolle.

Der Telekommunikationssektor lässt sich in die drei Marktsegmente Netzinfrastruktur, Telekommunikationsdienste und den Verkauf von Telekommunikations-

33 Eine derart idealtypische Zuordnung in Marktsegmente ist in der Praxis kaum möglich, da es hier in der Regel fast immer zu Überschneidungen kommt.

endgeräten untergliedern. Das Segment Netzinfrastruktur beinhaltet dabei hauptsächlich die Telekommunikationsnetze, während zu den Telekommunikationsdiensten neben dem klassischen Telefonservice auch die Bereiche Mobilfunk, Kabelfernsehen und Datenkommunikation gezählt werden.

Der Medienbereich unterteilt sich klassischerweise in Print- und elektronische Medien. Zum Segment der Printmedien gehören Produkte wie Zeitungen, Zeitschriften oder Bücher. Fernseh- Hörfunkprogramme, Kinofilme oder Tonträger werden den elektronischen Medien zugerechnet. Darüber hinaus gibt es noch Medienagenturen, die im Kundenauftrag Inhalte generieren und aufbereiten.

Aufgrund der Komplexität des ITK-Medien-Sektors haben wir uns bei der Untersuchung schwerpunktmäßig auf den IT-Bereich, und hier besonders auf die Erbringung von IT-Dienstleistungen beschränkt.

## **8.2 MARKTSTRUKTURDATEN DES ITK-SEKTORS**

In den Jahren 1996 bis 2000 konnten im Bereich der Informationstechnologie und der Telekommunikation in Deutschland rund 200.000 neue Arbeitsplätze geschaffen worden, so dass im Jahr 2000 insgesamt rund 820.000 Erwerbstätige im ITK-Sektor beschäftigt gewesen sind (Bitkom 2004a: 21). Diese Zahlen zeigen die Dynamik und das Wachstum, welche in den zurückliegenden Jahren vom ITK-Sektor ausgegangen sind.

Von der im Jahr 2001 einsetzenden gesamtkonjunkturellen Krise ist allerdings auch die ITK-Branche nicht verschont geblieben. Infolge der dadurch notwendig gewordenen Konsolidierungsbemühungen vieler Unternehmen hat sich Anzahl der Beschäftigten in der Branche auf geschätzte 751.000 Arbeitnehmer im Jahr 2003 reduziert (Bitkom 2004a: 21). Davon entfielen auf den IT-Bereich 458.000 und auf den Telekommunikationssektor 293.000 Beschäftigte.

Aber nicht nur die Beschäftigtenzahlen, sondern auch die erzielten Umsätze im ITK-Sektor haben sich aufgrund der wirtschaftlichen Krise verringert. Während die Umsätze im Bereich Telekommunikation kontinuierlich weiter gestiegen sind, haben sie im IT-Sektor abgenommen.

**Tabelle 39: Entwicklung und Prognose der im deutschen IKT-Sektor erzielten Umsätze in Mrd. Euro**

|   | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Summe ITK   | 131,4       | 127,9       | 128,3       | 131,4       | 136,4       |
| Summe Informationstechnologie <sup>1</sup>        | 70,1        | 66,1        | 64,7        | 65,7        | 68,1        |
| Summe Telekommunikation <sup>2</sup>              | 61,2        | 61,8        | 63,6        | 65,8        | 68,3        |
| <b>Marktsegmente</b>                              |             |             |             |             |             |
| Telekommunikationsdienste                         | 48,5        | 51,0        | 53,4        | 55,7        | 58,1        |
| IT-Services                                       | 27,2        | 26,3        | 26,1        | 26,5        | 27,6        |
| Software  | 15,2        | 15,1        | 14,9        | 15,2        | 16,0        |
| Computer Hardware                                 | 20,2        | 17,6        | 16,6        | 16,5        | 16,8        |
| Datenkommunikationshardware und Netzinfrastruktur | 11,5        | 9,6         | 8,7         | 8,9         | 9,3         |
| Telekommunikationsendgeräte                       | 5,9         | 5,3         | 5,6         | 5,4         | 5,3         |
| Bürotechnik                                       | 2,9         | 2,9         | 3,0         | 3,1         | 3,2         |

1 Computer Hardware, Software, IT-Services, Datenkommunikationshardware und Bürotechnik.

2 Telekommunikationsgeräte, Netzinfrastruktur und Telekommunikationsendgeräte.

Quelle: Bitkom 2004b.

Die Ursachen für die Verluste innerhalb der IT-Branche liegen nach Ansicht von Experten vor allem darin begründet, dass die Ausgaben für IT-Produkte und Dienstleistungen sehr stark konjunkturabhängig sind. Bei schlechter konjunktureller Lage werden sie von den Unternehmen schnell zurückgehalten, so dass ein Investitionsstau entsteht. Die Ergebnisse der von uns durchgeführten Unternehmensbefragung unterstützen diese Annahme.

Die Talsohle der Investitionszurückhaltung im IT-Bereich scheint jedoch durchschritten zu sein. Die Bitkom prognostiziert für das aktuelle Jahr erstmals seit 2001 wieder steigende Umsätze. Dadurch entspannt sich auch die Lage auf dem IT-Arbeitsmarkt wieder ein wenig: So klagten bereits Ende 2003 rund 30 % der Branchenunternehmen über Probleme, geeignete Fachkräfte zu finden (Bitkom 2004a: 20). Es zeichnet sich ein erneuter Fachkräftemangel ab, der allerdings nicht die Dimensionen des Boomjahres 2000 erreichen wird, als circa 75.000 IT-Professionals gesucht wurden und zahlreiche Green Cards für ausländische Spezialisten ausgestellt werden mussten.

### ***Trends und Entwicklungen im ITK-Markt***

Der Wachstumstreiber im Telekommunikationssektor ist das Segment Telekommunikationsdienste, im IT-Sektor wird das Wachstum in den kommenden Jahren vor allem durch die Bereiche Software und IT-Services initiiert.

Insgesamt zeichnet sich in der IT-Branche gegenwärtig ein Trend weg von der Hardware hin zu den eher dienstleistungsorientierten Segmenten Software und IT-Services ab. Nach Meinung der von uns befragten Fachleute werden in Zukunft vor allem von den Bereichen IT-Sicherheit, E(lectronic)-Health sowie von den mobilen Datendiensten weitere Wachstumspotenziale ausgehen.

Für gut ausgebildete IT-Facharbeiter und Professionals bestehen nach Einschätzung der von uns befragten Fachleute auch weiterhin gute Beschäftigungs- und Karrierechancen, für Quereinsteiger wird es hingegen zunehmend schwerer dauerhaft in der Branche unterzukommen.

Für Probleme auf dem IT-Arbeitsmarkt könnte in Zukunft das zunehmende Outsourcing von Subaufträgen ins Ausland sorgen: Mittlerweile werden vor allem Programmieraufträge aus Gründen der Kostenersparnis zunehmend an Firmen aus Osteuropa oder Indien vergeben.

### **8.3 DIE NACHFRAGE**

IT-Dienstleistungen werden fast ausschließlich von Unternehmen nachgefragt. Private Haushalte spielen als Abnehmer so gut wie keine Rolle, da sie in der Regel eher auf fertige Hardware-Produkte und Software-Lösungen aus dem Fach- und Einzelhandel zurückgreifen. Aus diesem Grund haben wir uns bei der Analyse der Nachfrage nach IT-Dienstleistungen auf die Unternehmensseite beschränkt.

#### ***Erbringung der IT-Dienstleistungen***

In den zur IT-Nutzung befragten Unternehmen werden die benötigten informationstechnologischen Dienstleistungen sowohl von eigenen Mitarbeiter als auch von externen Firmen erbracht.

**Tabelle 40: »Wer erbringt die IT-Dienstleistungen, die Sie in Anspruch nehmen?«  
(Mehrfachnennungen möglich)**

|                                       | <b>Prozent der Antworten</b> | <b>Prozent der Fälle</b> |
|---------------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Mitarbeiter (mit Schwerpunkt IT)      | 30,8 %                       | 43,8 %                   |
| Lokales Unternehmen (Stadt/ Gemeinde) | 29,3 %                       | 41,7 %                   |
| Andere Unternehmen (nicht lokal)      | 21,6 %                       | 30,7 %                   |
| Mitarbeiter (ohne Schwerpunkt IT)     | 18,4 %                       | 26,1 %                   |
| Summe                                 | 100,0 %                      | 142,4 %                  |

In 43,8 % der Fälle werden die IT-Leistungen von eigenen Mitarbeiter mit entsprechendem IT-Qualifikationen ausgeführt, und in weiteren 26,1 % von Mitarbeiter ohne besonderen IT-Tätigkeitsschwerpunkt. So waren zum Befragungszeitpunkt in den Unternehmen durchschnittlich insgesamt knapp 9 Mitarbeiter im IT-Bereich tätig.

Fast 31 % der befragten Unternehmen beauftragen nicht lokal ansässige IT-Firmen mit der Erbringung von IT-Dienstleistungen. Als Hauptgrund dafür wird die fehlende fachliche Kompetenz der lokalen IT-Unternehmen angeführt, welche die gewünschten Dienstleistungen – zumindest nach Ansicht der Unternehmen – nicht erbringen können. Demgegenüber sind Gründe wie etwa zu hohe Preise oder der Verweis auf bereits bestehende Geschäftsbeziehungen zu nicht lokalen Anbietern von eher untergeordneter Bedeutung für die Vergabe der Aufträge.

**Tabelle 41: »Wo liegen die Gründe dafür, dass Sie bei der Erbringung von IT-Dienstleistungen auf andere, nicht lokal ansässige Unternehmen zurückgreifen?«  
(Mehrfachnennungen möglich)**

| <b>Gründe</b>                            | <b>Prozent der Antworten</b> | <b>Prozent der Fälle</b> |
|--|------------------------------|--------------------------|
| Können von lokalen nicht erbracht werden | 34,5 %                       | 36,7 %                   |
| Sonstiges                                | 27,4 %                       | 29,1 %                   |
| Lokale sind zu teuer                     | 11,9 %                       | 12,7 %                   |
| Entscheidung durch die Konzernzentrale   | 9,5 %                        | 10,1 %                   |
| Bestehende Geschäftsbeziehungen          | 9,5 %                        | 10,1 %                   |
| Keine lokalen Anbieter                   | 7,1 %                        | 7,6 %                    |
| Summe                                    | 100,0 %                      | 106,3%                   |



Mit der Erbringung von IT-Dienstleistungen, die nicht von ortsansässigen Unternehmen geleistet werden können, werden überwiegend Firmen außerhalb von NRW beauftragt. IT-Dienstleister aus dem Ruhrgebiet scheinen dabei eine eher untergeordnete Rolle zu spielen: Nur 27,7 % der befragten Unternehmen vergeben solche Aufträge an Firmen aus der Region.

**Tabelle 42: »Woher beziehen Sie überwiegend die IT-Dienstleistungen, die nicht vor Ort erbracht werden können?« (Mehrfachnennungen möglich)**

| Gründe   | Prozent der Antworten | Prozent der Fälle |
|--|-----------------------|-------------------|
| Von Unternehmen außerhalb Nordrhein-Westfalens | 46,3 %                | 53,0 %            |
| Von Unternehmen aus dem übrigen NRW            | 29,5 %                | 33,7 %            |
| Von Unternehmen aus dem Ruhrgebiet             | 24,2 %                | 27,7 %            |
| Summe  | 100,0 %               | 114,5 %           |

Anhand dieser Ergebnisse wird deutlich, dass zwar einerseits großes Interesse an der Erbringung von IT-Dienstleistungen besteht, andererseits aber aus Sicht der Unternehmen in vielen Fällen das Angebot der lokalen IT-Dienstleister einfach nicht mit der eigenen Nachfrage kompatibel zu sein scheint, weshalb man folglich auf die Dienste anderer Firmen zurückgreifen muss.

Hieraus jedoch generell Rückschlüsse auf eine fehlende Kompatibilität zwischen Angebot und Nachfrage ableiten zu wollen, wäre allerdings übertrieben. In vielen Fällen werden nun einmal schlicht und einfach hochspezialisierte Lösungen benötigt, die nur von entsprechenden Experten erbracht werden können. Wenn lokal ansässige IT-Firmen diese Leistung nicht erbringen können, weil sie nicht darauf spezialisiert sind, müssen die nachfragenden Unternehmen zwangsläufig auf entsprechende Firmen aus anderen Regionen zurückgreifen.

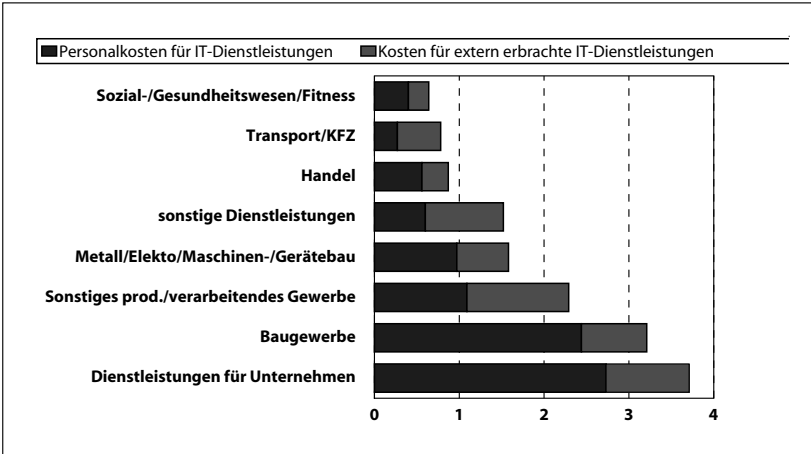
### **Ausgaben für IT-Dienstleistungen**

Das durchschnittliche jährliche Budget für den Personalaufwand für IT-Dienstleistungen beträgt in den Unternehmen selbst gemäß den Befragungsergebnissen rund 77.000 Euro, dazu kommen noch rund 37.000 Euro Kosten für die von externen IT-Unternehmen erbrachten Leistungen.

Insgesamt machen die IT-Ausgaben so bei den befragten Unternehmen mittlerweile durchschnittlich 2,2 % des Gesamtumsatzes aus, wobei der Anteil der Ausgaben allerdings je nach Branchenzugehörigkeit erheblich variiert: So fällt der

Anteil der IT-Ausgaben am Gesamtunternehmensumsatz bei Dienstleistungsunternehmen fast viermal so hoch aus wie im Sozial- und Gesundheitswesen.

**Abbildung 113: Anteil des Budget für IT-Dienstleistungen am Umsatz differenziert nach Branchenzugehörigkeit**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Für die nahe Zukunft gehen die Unternehmen davon aus, dass sich die IT-Ausgaben noch weiter erhöhen werden. Bei den Kosten für den unternehmensinternen Personalaufwand wird in den nächsten zwei Jahren eine durchschnittliche Erhöhung um circa 3,5 %, bei den Ausgaben für die von externen IT-Firmen erbrachten Dienstleistungen gar ein Anstieg von 4,5 % erwartet. Anhand dieser Zahlen wird deutlich, dass sich die Unternehmen der steigenden Bedeutung von IT-Produkten und Dienstleistungen für die Unterstützung ihres Wertschöpfungsprozesses durchaus bewusst sind.

### **Nachfragepotenzialanalyse**

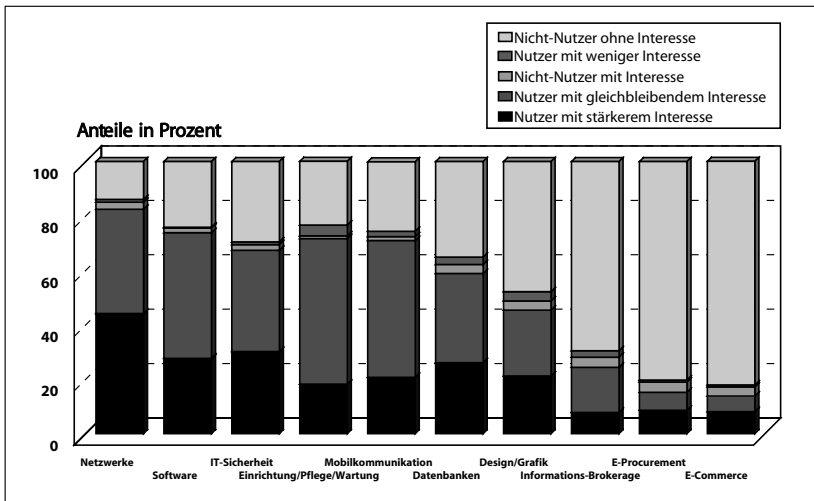
Um eine Nachfragepotenzialanalyse für den Bereich IT-Dienstleistungen durchführen zu können, wurden die Unternehmen zuerst nach dem momentanen Nutzungsgrad verschiedener Leistungen aus diesem Bereich gefragt. Davon ausgehend wurden fünf Nutzungstypen gebildet:

- **Nutzer mit stärkerem Interesse:** Hierbei handelt es sich um Unternehmen, die eine Dienstleistung zum jetzigen Zeitpunkt schon in Anspruch nehmen und dies in Zukunft verstärkt zu tun gedenken.

- **Nutzer mit gleichbleibendem Interesse:** Das sind Unternehmen, die eine IT-Dienstleistung bereits nutzen und dies in Zukunft in gleichem Umfang weiter tun wollen.
- **Nutzer mit weniger Interesse:** Unter dieser Kategorie sind Unternehmen gefasst, die aktuell von einer IT-Dienstleistung Gebrauch machen, den Nutzungsgrad zukünftig aber reduzieren wollen.
- **Nicht-Nutzer mit Interesse:** Hierbei handelt es sich um Unternehmen, die eine IT-Dienstleistung momentan noch gar nicht nutzen, es in Zukunft aber tun wollen.
- **Nicht-Nutzer ohne Interesse:** Unternehmen nutzen eine IT-Dienstleistung zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht und beabsichtigen, davon auch zukünftig keinen Gebrauch machen zu wollen.

Im Bezug auf die Nachfrage nach den verschiedenen IT-Dienstleistungen ergibt sich dann folgendes Bild:

**Abbildung 114: Nutzungstypen IT-Dienstleistungen**

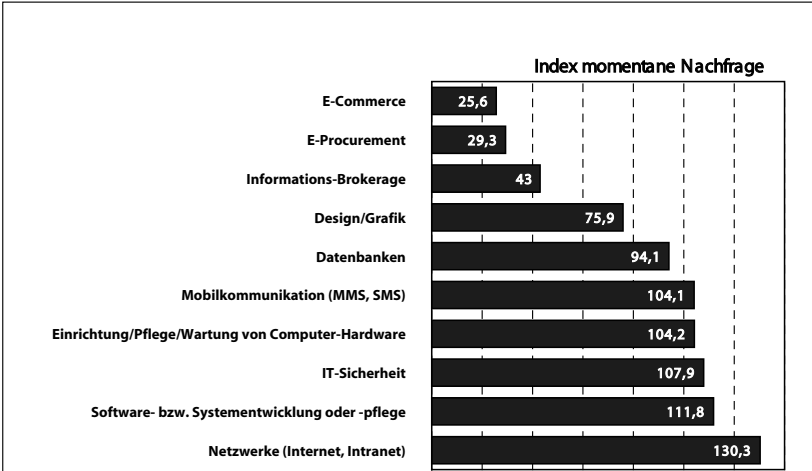


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Um anschaulich darstellen zu können, bei welchen Dienstleistungen konkret das höchste momentane Potenzial steckt, bietet sich eine indizierte Darstellung an. Die Nicht-Nutzer ohne Interesse sowie die Nutzer mit weniger Interesse an IT-Dienstleistungen wurden bei den folgenden Berechnungen nicht weiter berücksichtigt, da sie unseres Erachtens kein unmittelbares Potenzial für eine künftige Nachfrage darstellen.

**Abbildung 115: Index momentane Nutzungspotenziale IT-Dienstleistungen**



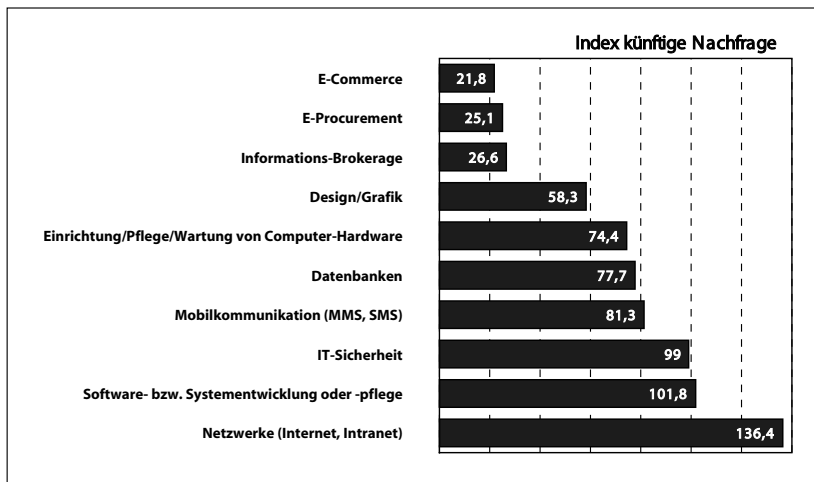
Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Die größten Nutzungspotenziale liegen demnach gegenwärtig bei den Netzwerkdienstleistungen, der Software bzw. Systementwicklung sowie im Bereich IT-Sicherheit. Diese Dienstleistungen sind dem Marktsegment der IT-Services zuzuordnen.

Um die künftigen Nutzungspotenziale abschätzen zu können, ist es unseres Erachtens naheliegend, bei der Indexberechnung die Nutzer mit gleichbleibendem Interesse ebenfalls nicht zu berücksichtigen, weil von diesen Unternehmen kein zusätzliches Nachfragepotenzial zu erwarten ist. Des Weiteren gehen wir davon aus, dass alle an einer Nutzung interessierten Unternehmen auch tatsächlich zu Nutzern werden.

**Abbildung 116: Index künftige Nutzungspotenziale IT-Dienstleistungen**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Das größte künftige Potenzial steckt dabei in den gleichen IT-Dienstleistungen, die auch momentan schon am stärksten nachgefragt werden, nämlich in den Segmenten Netzwerkdienstleistungen, Software und IT-Sicherheit.

### **Erbringung der zukünftig nachgefragten IT-Dienstleistungen**

Die zukünftig verstärkt nachgefragten Dienstleistungen sollen dabei in erster Linie innerhalb der Unternehmen selbst erbracht werden, und zwar durch bereits vorhandenes Personal. Neues Personal wollen dafür nur knapp 6 % der Unternehmen einstellen. Demgegenüber beabsichtigt ein deutlich geringerer Teil der Unternehmen, in Zukunft externe IT-Dienstleister damit beauftragen zu wollen.

**Tabelle 43: »Durch wen sollen die IT-Dienstleistungen, die Sie zukünftig verstärkt nachfragen, erbracht werden?« (Mehrfachnennungen möglich)**

|                                     | Prozent der Antworten | Prozent der Fälle |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|
| Vorhandenes Personal im Unternehmen | 58,1%                 | 71,7%             |
| Durch andere Unternehmen            | 36,7%                 | 45,2%             |
| Durch neu einzustellendes Personal  | 5,2%                  | 6,4%              |
| Summe                               | 100%                  | 123,3%            |

Dementsprechend geben die befragten Unternehmen an, bis zum Jahr 2005 durchschnittlich nur knapp 2 zusätzliche Mitarbeiter für den IT-Bereich einstellen zu wollen. Diese vorsichtige Planung ist sicherlich zu einem guten Teil auf die momentane Wirtschaftskrise und die daraus resultierende Unsicherheit zurückzuführen.

Auf längere Sicht ist hingegen mit weiteren Neueinstellungen zu rechnen, denn die Unternehmen gehen davon aus, dass bis zum Jahr 2010 durchschnittlich rund 9 neue Mitarbeiter im IT-Bereich tätig sein werden.

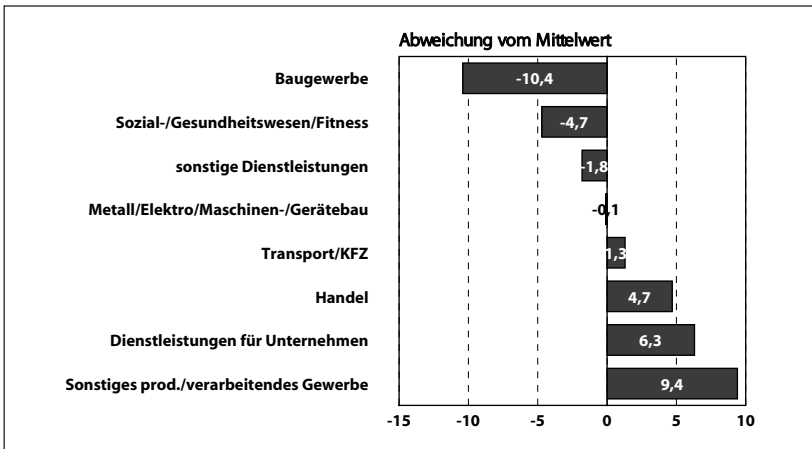
### ***Zielgruppenanalyse***

Mit Hilfe einer Zusammenhangsanalyse lassen sich noch detailliertere und damit aufschlussreichere Erkenntnisse über die Nachfragestruktur bei den IT-Dienstleistungen gewinnen.

So bestehen bei der Nachfrage nach Leistungen aus dem Bereich der IT-Services (Datenbanken, Software- bzw. Systementwicklung oder -pflege, Netzwerkdienstleistungen und IT-Sicherheit), dem Segment mit dem von uns ermittelten größten Wachstumspotenzial, interessante Zusammenhänge zwischen der Inanspruchnahme dieser Dienstleistungen und den Strukturmerkmalen der zur Nutzung befragten Unternehmen.

Was die Branchenzugehörigkeit angeht, so weist das Baugewerbe die höchste negative Abweichung vom Mittelwert der durchschnittlichen Nutzungsintensität auf; hier besteht folglich momentan die geringste Nachfrage nach IT-Services. Demgegenüber haben vor allem Dienstleistungsunternehmen sowie Firmen aus dem produzierenden und verarbeitenden Gewerbe ein überdurchschnittlich großes Interesse an diesen Dienstleistungen.

**Abbildung 117: Die durchschnittliche Abweichung der Nachfrage von IT-Services vom Mittelwert im Bezug auf die Branchenzugehörigkeit**

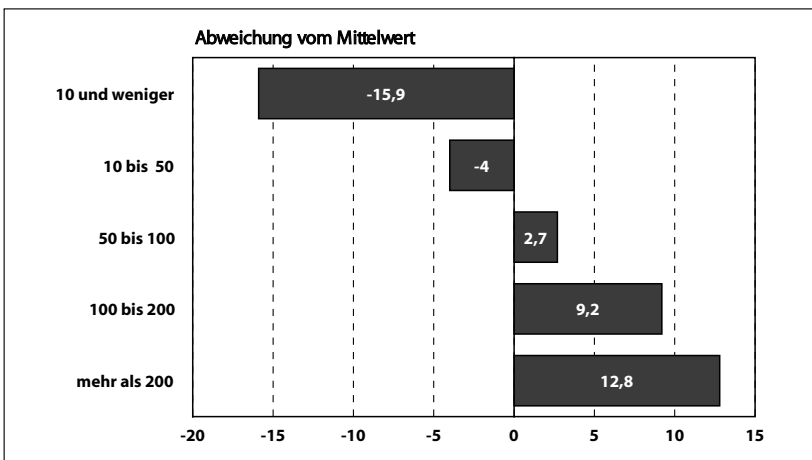


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Des Weiteren besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der IT-Service-Nachfrage und der Zahl der Mitarbeiter. Es zeigt sich recht deutlich, dass, je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto höher auch seine Nachfrage nach IT-Services ausfällt.

**Abbildung 118: Die durchschnittliche Abweichung der Nachfrage von IT-Services vom Mittelwert im Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter**

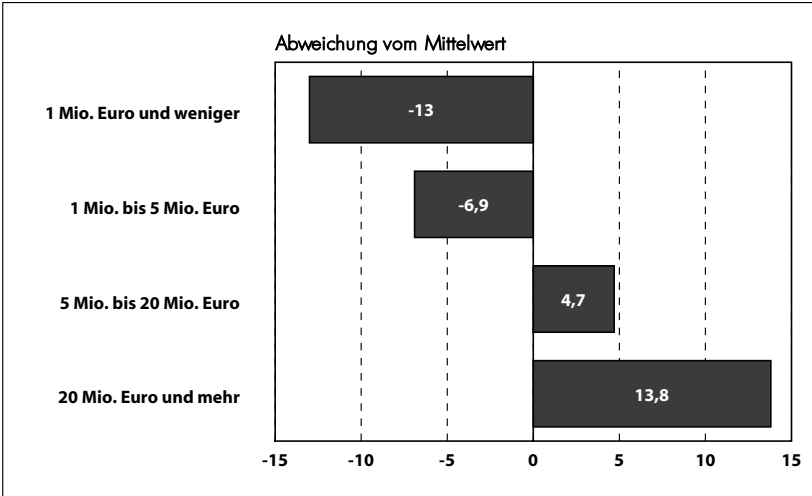


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Der gleiche Zusammenhang besteht fast zwangsläufig auch zwischen der Höhe des Unternehmensumsatzes und der Nachfrage<sup>34</sup>: Je größer der Umsatz, desto größer ist auch die Nachfrage nach IT-Services.

**Abbildung 119: Die durchschnittliche Abweichung der Nachfrage von IT-Services vom Mittelwert im Bezug auf den Umsatz**



Quelle: Eigene Berechnungen.

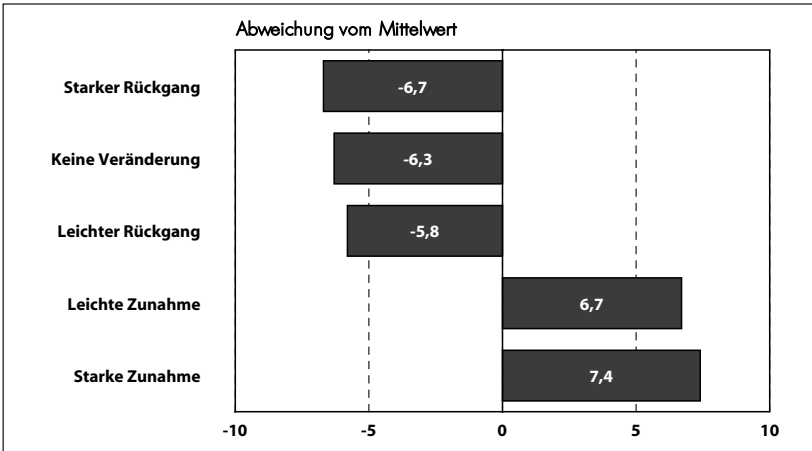
© InWIS GmbH 2004

Sehr starke Auswirkungen auf die IT-Service-Nachfrage haben konjunkturelle Entwicklungen: So fällt die Nachfrage bei Unternehmen mit stagnierenden oder gar rückläufigen Umsätzen deutlich geringer aus als bei solchen Unternehmen, die ihre Umsätze steigern konnten.

38 Schließlich sollte man im Regelfall davon ausgehen können, dass die Höhe des Umsatzes und die Zahl der Beschäftigten positiv korrelieren.



**Abbildung 120: Die durchschnittliche Abweichung der Nachfrage von IT-Services vom Mittelwert im Bezug auf die Umsatzentwicklung**

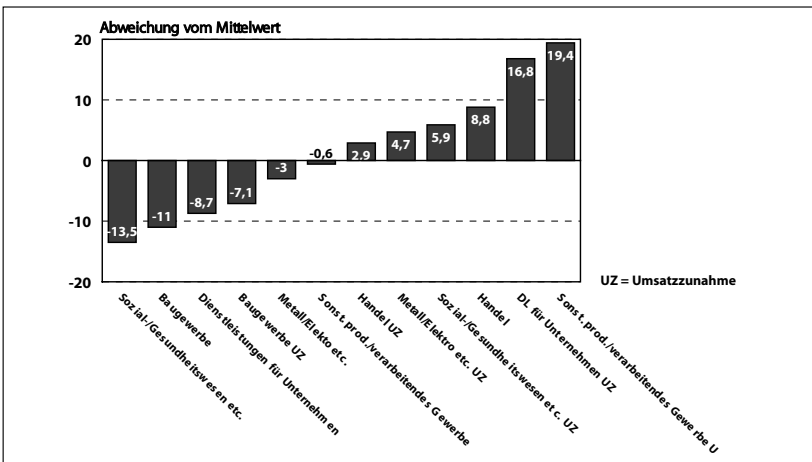


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Ein fast ähnliches Bild ergibt sich, wenn bei der Zusammenhangsanalyse noch zwischen Umsatzentwicklung und Branchenzugehörigkeit differenziert wird. Hier zeigt sich recht deutlich, dass auch innerhalb der Branchen die Nachfrage je nach Umsatzentwicklung variiert.

**Abbildung 121: Zusammenhang zwischen IT-Service-Nachfrage und Umsatzentwicklung innerhalb der Branchen**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

So fällt die IT-Service-Nachfrage z.B. bei solchen Unternehmen aus dem produzierenden bzw. verarbeitenden Gewerbe, die eine Umsatzzunahme zu verzeichnen hatten, wesentlich höher aus, als bei Unternehmen der gleichen Branche, die rückläufige Umsätze zu beklagen hatten. Die einzige Ausnahme stellt die Handelsbranche dar, in der die von Umsatzeinbußen betroffenen Unternehmen eine höhere Nutzungsintensität aufweisen als die Betriebe mit Umsatzzunahmen.

Auf den ersten Blick ist es natürlich verständlich, dass sich wirtschaftlich angeschlagene Unternehmen kurzfristig bei Investitionen zurückhalten. Allerdings sind gerade die IT-Ausgaben nach Ansicht der befragten Fachleute sehr wichtige Investitionen für die zukünftige Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen. Werden diese Ausgaben in zu geringem Ausmaß getätigt oder bleiben längerfristig gar ganz aus, laufen solche Unternehmen Gefahr, noch weiter an Boden gegenüber der nationalen (und gegebenenfalls auch internationalen) Konkurrenz zu verlieren.

## **8.4 DAS ANGEBOT**

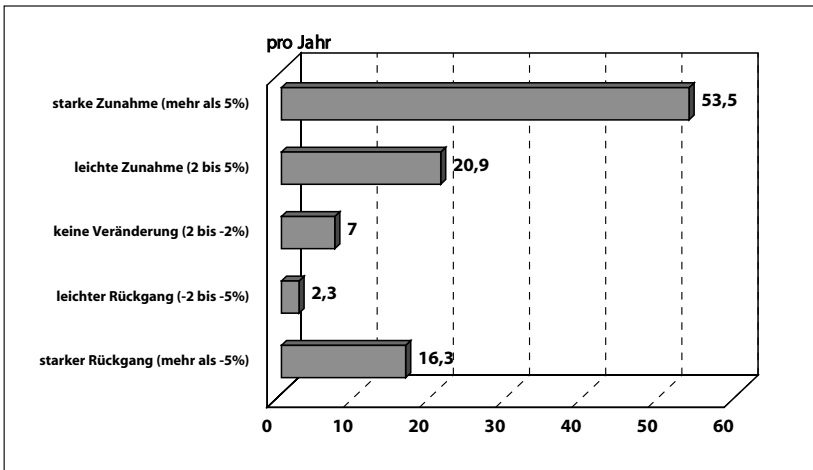
### **8.4.1 Auswertung der eigenen Erhebung**

Bei der Auswahl der befragten Anbieter aus dem IT-Bereich wurde darauf geachtet, dass möglichst nur junge Unternehmen berücksichtigt werden, da diese in der Regel über die größten Wachstumspotenziale verfügen. Knapp 30 % der befragten Unternehmen aus diesem Bereich wurden erst innerhalb der letzten 2 Jahre gegründet, 39,5 % sind zwischen 2 und 5 Jahre alt, und lediglich 30,2 % der Unternehmen existieren bereits 5 Jahre und länger.

#### ***Umsatzentwicklung***

Die befragten IT-Unternehmnen aus dem Ziel 2-Gebiet haben im Großen und Ganzen recht vom »IT-Boom« der zurückliegenden Jahre profitieren können. Rund drei Viertel der Firmen konnten im Zeitraum zwischen 1998 und 2003 eine Zunahme bei den erzielten Umsätzen verbuchen. Mehr als die Hälfte erreichte dabei sogar eine Umsatzsteigerung von mehr als 5 % pro Jahr.

**Abbildung 122: Die Umsatzentwicklung der befragten IT-Unternehmen zwischen 1998 und 2003**



Quelle: Eigene Berechnungen.

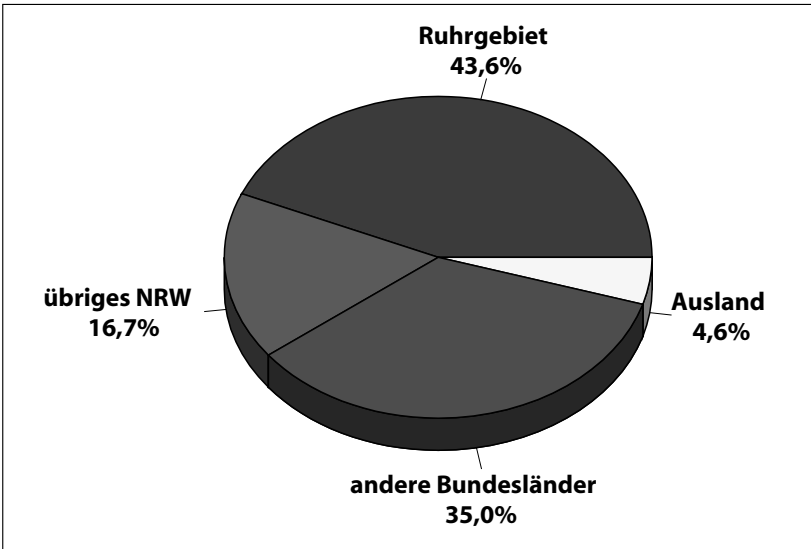
© InWIS GmbH 2004

### **Absatzgebiet**

Die positive Umsatzentwicklung der IT-Unternehmen hat sich auch auf die Struktur ihrer Absatzgebiete ausgewirkt: Bei 46,5 % der Firmen hat sich das Absatzgebiet in den zurückliegenden Jahren vergrößert, bei 44,2 % ist es unverändert geblieben. Nur 9,3 % der Unternehmen geben an, dass sich ihr Absatzgebiet verkleinert habe.

Mehr als 40 % der erzielten Umsätze werden im Ruhrgebiet selbst erwirtschaftet, rund 60 % entfallen insgesamt auf Gesamt-NRW, was auf eine ausgeprägte regionale Fixierung der Unternehmen schließen lässt.

**Abbildung 123: »Wie weit erstreckt sich das Absatzgebiet Ihrer IT-Dienstleistungen? Bitte versuchen Sie die Anteile für die folgenden Gebietseinheiten abzuschätzen.«**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

Prinzipiell betrachtet lassen sich IT-Produkte und Dienstleistungen sehr gut exportieren; in der Praxis läßt sich jedoch beobachten, dass viele IT-Dienstleister vornehmlich den heimischen, lokalen Markt bedienen. Der starke lokale Bezug der Branche lässt sich vor allem dadurch erklären, dass die meisten der befragten IT-Firmen nicht mit eigenen Produkten am Markt vertreten sind, sondern sich hauptsächlich als Dienstleister oder Subunternehmer für andere Unternehmen aus der Region betätigen. Die Vergabe von Aufträgen in der IT-Branche erfolgt nach Expertenaussagen fast ausschließlich über informelle regionale Netzwerke. Deshalb wird auch nur ein verhältnismäßig geringer Anteil der Umsätze im Ausland erzielt.

### **Angebotsspektrum**

Die befragten IT-Unternehmen bieten Produkte und Dienstleistungen aus den folgenden Marktsegmenten an:<sup>35</sup>

39 Die Einteilung der Marktsegmente orientiert sich an einer von der Bitkom verwendeten Definition. Diese wurde jedoch noch um »IT-lastige« Segmente aus dem Bereich Telekommunikation (Telekommunikationsdienste und Netzinfrastruktur) sowie das Content-Segment ergänzt, um ein möglichst breites Spektrum abbilden zu können.

**Tabelle 44: »Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie an?«  
(Mehrfachnennungen möglich)**

| <b>Produkt/Dienstleistung</b>                          | <b>Prozent der Antworten</b> | <b>Prozent der Fälle</b> |
|--|------------------------------|--------------------------|
| Erstellung und Implementierung von Software            | 23,1 %                       | 71,4 %                   |
| IT-Services  | 19,2 %                       | 59,5 %                   |
| Datenkommunikation und Netzinfrastruktur               | 16,2 %                       | 50,0 %                   |
| Verkauf/ Installation /Beratung von Computern/Hardware | 13,1 %                       | 40,5 %                   |
| Content  | 9,2 %                        | 28,6 %                   |
| Sonstige   | 7,7 %                        | 23,8 %                   |
| Telekommunikationsdienste                              | 6,2 %                        | 19,0 %                   |
| Telekommunikations-Endgeräte                           | 4,6 %                        | 14,3 %                   |
| Verkauf/ Beratung von Bürotechnik                      | 0,8 %                        | 2,4 %                    |
| Summe  | 100,0 %                      | 309,5 %                  |

Demzufolge liegt der Angebotsschwerpunkt eindeutig in den Bereichen Software, IT-Services sowie Datenkommunikation und Netzinfrastruktur. Diese Daten belegen auch bei den befragten Unternehmen noch einmal ganz klar den Trend weg von der Hardware und hin zu Software und Services.

Als Hauptumsatzträger wurde von 39 % der Unternehmen das Softwaresegment genannt, mit deutlichem Abstand folgt der Bereich Verkauf und Installation von Computerhardware (17,1 %) an zweiter Stelle.

**Tabelle 45: Hauptumsatzträger der angebotenen Produkte/Dienstleistungen**

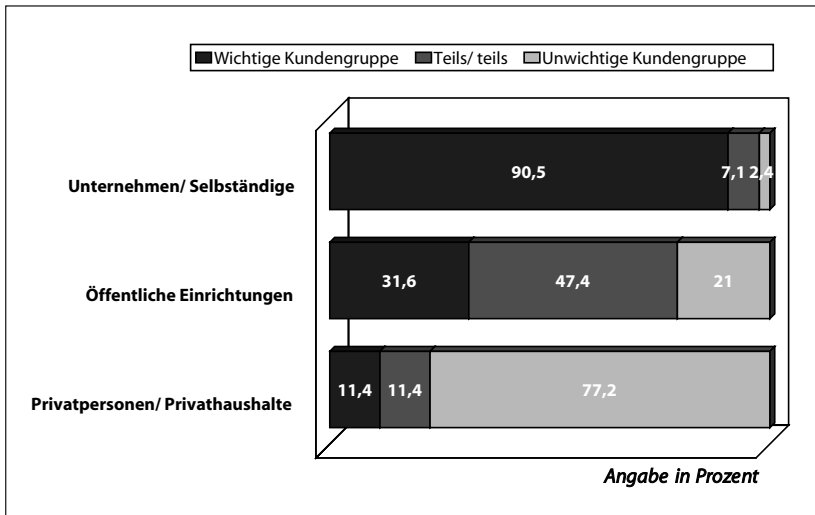
| <b>Produkt/ Dienstleistung</b>                          | <b>Prozentuale Verteilung</b> |
|---|-------------------------------|
| Erstellung und Implementierung von Software             | 39,0 %                        |
| Verkauf/ Installation /Beratung von Computern/ Hardware | 17,1 %                        |
| Sonstige  | 12,2 %                        |
| IT-Services   | 9,8 %                         |
| Telekommunikationsdienste                               | 7,3 %                         |
| Datenkommunikation und Netzinfrastruktur                | 7,3 %                         |
| Content   | 4,9 %                         |
| Telekommunikations-Endgeräte                            | 2,4 %                         |
| Summe   | 100,0 %                       |

Mehr als die Hälfte der Unternehmen (58,1 %) sehen Hindernisse, die einer Ausweitung ihres Produkt- und Dienstleistungsangebots im Wege stehen. Dies sind in erster Linie finanzielle bzw. absatzbedingte Hemmnisse, was zu einem guten Teil auf die aktuelle konjunkturelle Lage zurückzuführen ist, in der viele potenzielle Kunden gerade die Investitionen im Bereich IT zurückhalten.

### **Bedeutung von Kundengruppen, Erfolgsfaktoren und Innovationsquellen**

Die befragten IT-Firmen verkaufen ihre Produkte und Dienstleistungen schwerpunktmäßig an andere Unternehmen und Selbständige. Innerhalb des IT-Sektors besteht ein sehr hoher Vernetzungsgrad, was bedeutet, dass viele Subaufträge an andere Unternehmen der Branche weiter vergeben werden. Demgegenüber spielen öffentliche Einrichtungen als Abnehmer eine untergeordnete, private Haushalte sogar eine eher unbedeutende Rolle.

**Abbildung 124: Bedeutung der Kundengruppen für die befragten IT-Unternehmen**

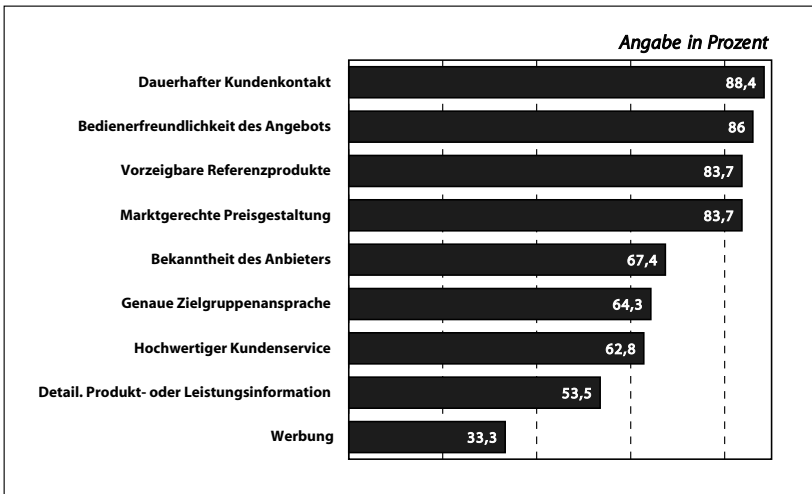


Quelle: Eigene Berechnungen

© InWIS GmbH 2004

Als wichtigste Erfolgsfaktoren im IT-Bereich werden ein dauerhafter Kundenkontakt, die Bedienerfreundlichkeit der angebotenen Produkte sowie vorzeigbare Referenzprojekte genannt.

**Abbildung 125: »Welche Erfolgsfaktoren sehen Sie im IT-Bereich?«  
(Mehrfachnennungen möglich)**



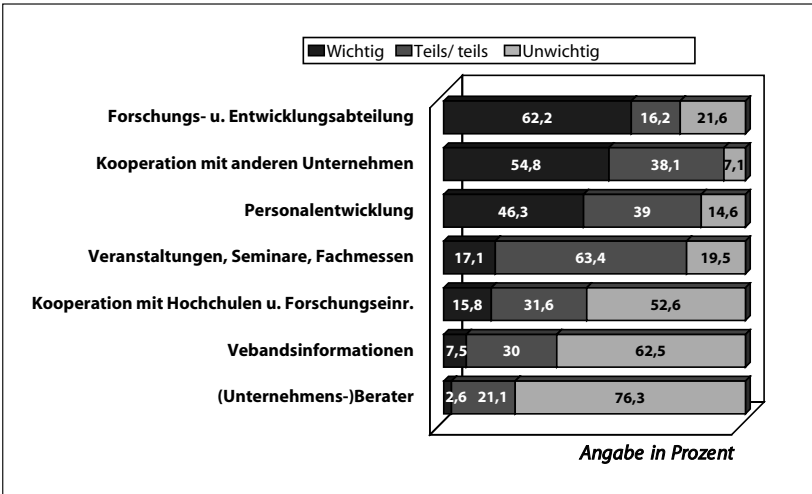
Quelle: Eigene Berechnungen

© InWIS GmbH 2004

Als Innovationsquellen nutzen die befragten Firmen vornehmlich unternehmensinterne Einrichtungen wie eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder greifen auf das Instrument der Personalentwicklung zurück. Seminare, Verbandsinformationen und Unternehmensberater werden hingegen in diesem Zusammenhang als nicht sehr wichtig eingestuft.

Die geringe Bewertung der Kooperation mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen könnte dadurch zu Stande kommen, dass die Unternehmen verstärkt auf eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zurückgreifen. Diese werden allerdings höchstwahrscheinlich in engem Kontakt zu entsprechenden Hochschulabteilungen und Forschungseinrichtungen stehen, so dass sich die geringe Einschätzung relativieren dürfte.

**Abbildung 126: Bedeutung der folgenden Einrichtungen als Innovationsquellen für die befragten IT-Unternehmen**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS GmbH 2004

### **Mitarbeiter und Beschäftigungsverhältnisse**

Die positive Umsatzentwicklung der Unternehmen schlägt sich erfreulicherweise auch in gestiegenen Beschäftigtenzahlen nieder: So hat sich die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter in den letzten 2 Jahren von 36,5 auf 40 Personen erhöht<sup>36</sup>. Diese Zahlen zeigen recht deutlich, dass die befragten Unternehmen aus dem Ziel 2-Gebiet sich recht gut gegenüber dem bundesweiten Abwärtstrend behaupten konnten.

Der größte Teil der Mitarbeiter ist in normalen, sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen angestellt.

36 Diese verhältnismäßig hohen Werte kommen dadurch zu Stande, dass ein Unternehmen zum Befragungszeitpunkt über mehr als 1.200 Mitarbeiter verfügte. Lässt man dieses Unternehmen bei der Berechnung unberücksichtigt, beträgt die durchschnittliche Mitarbeiterzahl 10,2 Personen, vor zwei Jahren lag sie bei 8,3 Personen.



**Tabelle 46: »In welchen Beschäftigungsverhältnissen sind die Mitarbeiter der IT-Branche tätig?« (prozentuale Verteilung)**

| Beschäftigungsverhältnis                     | Prozentuale Verteilung (gerundet) |
|--|-----------------------------------|
| Vollzeit, sozialversicherungspflichtig       | 72 %                              |
| Teilzeit, sozialversicherungspflichtig       | 6 %                               |
| Auf 400-Euro Basis                           | 9 %                               |
| Gleitender Bereich zwischen 400 und 800 Euro | 3 %                               |
| Honorarkräfte                                | 4 %                               |
| Sonstige Beschäftigungsverhältnisse          | 5 %                               |
| Summe  | 100 %                             |

Dieser Anteil wird sich in Zukunft wahrscheinlich nur noch geringfügig erhöhen, denn lediglich bei rund einem Fünftel der Unternehmen (22 %) besteht ein Interesse daran, die noch nicht sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in sozialversicherungspflichtige umzuwandeln.

Die Beschäftigungsbedingungen der Mitarbeiter sind zum größten Teil (95,3 %) nicht durch Tarife geregelt; auch über einen Betriebsrat verfügten nur 7 % der befragten Firmen.

Im Bezug auf die Arbeitszeiten wird von den Mitarbeiter in IT-Firmen ein gewisses Maß an Flexibilität verlangt, denn die Arbeitsorganisation erfolgt größtenteils projektbezogen. Es kann daher in dringenden Fällen auch zu Abweichungen von der Kernarbeitszeit kommen.

Die Mitarbeiter sind dabei – wie zu erwarten – schwerpunktmäßig im technischen Bereich tätig, wie die folgende Tabelle zeigt.

**Tabelle 47: »In welchen Tätigkeitsbereichen sind die Mitarbeiter tätig?«**

| Tätigkeitsbereiche   | Prozentuale Verteilung (gerundet) |
|--|-----------------------------------|
| Technischer Bereich (Programmierung, Gestaltung, Datenbanken usw.) | 46 %                              |
| Sonstige   | 37 %                              |
| Support (Beratung, Kundenservice usw.)                             | 12 %                              |
| Marketing (Produktmanagement, Preisgestaltung usw.)                | 3 %                               |
| Logistik (Lagerhaltung, Versand, Bestellabwicklung usw.)           | 2 %                               |
| Summe  | 100 %                             |

Die verhältnismäßig geringen Beschäftigtenanteile in den Tätigkeitsbereichen Marketing und Logistik legen die Vermutung nahe, dass diese Bereiche für die IT-Branche bisher von untergeordneter Bedeutung gewesen sind.

### **Neueinstellung von Mitarbeiter**

Hemmnisse, die einer Neueinstellung von Mitarbeiter im Wege stehen könnten, werden von den Unternehmen vor allem in zu hohen Personalkosten (84,2 %) und in den aktuellen Kündigungsschutzregelungen (52,6 %) gesehen. Eine nicht ausreichende fachliche (44,7 %) oder soziale Kompetenz (34,2 %) scheint demgegenüber eine eher untergeordnete Rolle zu spielen. Als besonders problematisch gestaltet sich dabei vor allem die Besetzung von Stellen im technischen Bereich und im Support.

Trotzdem äußerten 62,8 % der Unternehmen in der Befragung die Absicht, im kommenden Jahr neue Mitarbeiter einstellen zu wollen. Fast drei Viertel der Unternehmen will die neuen Mitarbeiter im sozialversicherungspflichtigen Vollzeit-Arbeitsverhältnis beschäftigen.

**Tabelle 48: Geplante Beschäftigungsverhältnisse bei den neu einzustellenden Mitarbeiter (Mehrfachnennungen möglich)**

| <b>Geplante Beschäftigungsverhältnisse</b> | <b>Prozent der Antworten</b> | <b>Prozent der Fälle</b> |
|--|------------------------------|--------------------------|
| Vollzeit, sozialversicherungspflichtig     | 52,8 %                       | 73,1 %                   |
| Teilzeit, sozialversicherungspflichtig     | 8,3 %                        | 11,5 %                   |
| Auf 400-Euro Basis                         | 19,4 %                       | 26,9 %                   |
| Gleitender Bereich zw. 400 und 800 Euro    | 8,3 %                        | 11,5 %                   |
| Honorarkräfte                              | 5,6 %                        | 7,7 %                    |
| Sonstige Beschäftigungsverhältnisse        | 5,6 %                        | 7,7 %                    |
| Summe                                      | 100,0 %                      | 138,5 %                  |

Die neuen Mitarbeiter sollen dabei schwerpunktmäßig im technischen Bereich und im Support eingesetzt werden. Zudem waren im ersten Quartal des Befragungsjahres durchschnittlich 4,2 Mitarbeiter kurzfristig in den Unternehmen tätig. Diese Zahlen deuten darauf hin, dass mit weiterem Beschäftigungsaufbau in der Branche zu rechnen ist.

Bei der Besetzung der Stellen greifen 44,7 % der Unternehmen auf den im eigenen Betrieb ausgebildeten Nachwuchs zurück, 42,1 % melden die offenen Stellen beim Arbeitsamt.

Mit 76,2 % glaubt die Mehrheit der Unternehmen an ein weiteres Wachstum bei den angebotenen IT-Dienstleistungen, 16,7 % erwarten eine Stagnation und nur 7,1 % der Firmen gehen von einem Rückgang der Geschäftsentwicklung aus. Die von den Unternehmen prognostizierte Anzahl der zukünftigen Mitarbeiter bekräftigt diese positive Einschätzung: So wird sich demnach die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten erst auf 46,2 im Jahr 2005 und dann auf 70 Mitarbeiter im Jahr 2010 erhöhen.

In Zukunft sollen vor allem der technische Bereich und das bisher scheinbar etwas vernachlässigte Marketing intensiviert werden. Auch der Support soll personell noch weiter ausgebaut werden.

**Tabelle 49: »Welche der unten genannten Bereiche wollen sie intensivieren?«  
(Mehrfachnennungen möglich)**

| Bereich             | Prozent der Antworten | Prozent der Fälle |
|---------------------|-----------------------|-------------------|
| Technischer Bereich | 37,3 %                | 62,5 %            |
| Marketing           | 29,9 %                | 50,0 %            |
| Support             | 26,9 %                | 45,0 %            |
| Sonstige            | 4,5 %                 | 7,5 %             |
| Logistik            | 1,5 %                 | 2,5 %             |
| Summe               | 100,0 %               | 167,5 %           |

In den drei genannten Bereichen scheinen nach den Befragungsergebnissen noch größere Beschäftigungspotenziale zu stecken.

### **Qualifikation der Mitarbeiter und Weiterbildung**

Im IT-Bereich sind nach Angabe der Unternehmen neben EDV-Kenntnissen in erster Linie betriebswirtschaftliche und technische Fähigkeiten gefragt. Neben diesen formellen Qualifikationsanforderungen werden auch informelle Fähigkeiten wie Flexibilität, eigenverantwortliches Handeln sowie Kundenorientierung als sehr wichtig erachtet.

Und fast genau diese Qualifikationsanforderungen werden von Bewerbern und den eigenen Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmen derzeit am wenigsten erfüllt.

So werden bei der formellen Qualifikation vor allem die nicht ausreichenden Programmierkenntnisse sowie ungenügende betriebswirtschaftliche und technische Kenntnisse moniert. Bei der informellen Qualifikation mangelt es besonders häufig an Flexibilität und der Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln.

Die Qualifikationsanforderungen in der IT-Branche haben sich im Laufe der Zeit verändert. Die Bedeutung von informellen Qualifikationen hat dabei besonders zugenommen. Insgesamt betrachtet erwarten die Unternehmen heute von den Mitarbeitern und Bewerbern mehr Kenntnisse und Fähigkeiten als früher.

**Tabelle 50: »Haben sich die Qualifikationsanforderungen im IT-Bereich im Laufe der Zeit verändert?« (Mehrfachnennungen möglich)**

|                                    | <b>Prozent der Antworten</b> | <b>Prozent der Fälle</b> |
|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Mehr Kenntnisse und Fähigkeiten    | 35,3 %                       | 46,2 %                   |
| Stärker informelle Qualifikationen | 27,5 %                       | 35,9 %                   |
| Keine Veränderungen                | 19,6 %                       | 25,6 %                   |
| Stärker formelle Qualifikation     | 17,6%                        | 23,1 %                   |
| Summe                              | 100,0 %                      | 130,8 %                  |

Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht verwunderlich, dass in 70 % der Unternehmen die Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber eine Weiterqualifizierung erwarten.

**Tabelle 51: »Wird von Ihnen als Arbeitgeber eine Weiterqualifizierung erwartet?«**

|                        | <b>Prozentuale Verteilung</b> |
|------------------------|-------------------------------|
| Ja                     | 47,5 %                        |
| Je nach Arbeitsbereich | 22,5 %                        |
| Nein                   | 30,0 %                        |
| Summe                  | 100,0 %                       |

Fast 60 % der Unternehmen sind der Meinung, dass der Qualifizierungsmarkt im Bereich der IT-Dienstleistungen neu geordnet werden sollte. Das Hauptproblem des bisherigen Qualifizierungsmarktes wird von 77,3 % der Firmen in der mangelnden Vergleichbarkeit der Qualität der angebotenen Lehrgänge gesehen. Ein weiteres großes Manko stellt aus Sicht der Unternehmen die Vielzahl der derzeit angebotenen Qualifikations- und Weiterbildungsangebote dar, so dass es sehr schwierig ist, das passende Angebot tatsächlich auch zu finden.

## 8.4.2 Das IT-Cluster in Dortmund

Die ehemalige Hansestadt Dortmund war bis in die siebziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts sehr stark von der Montanindustrie geprägt. Ihre wirtschaftliche Prosperität verdankte die Stadt vor allem den drei traditionellen Industriesäulen Kohle, Stahl und Bier, so dass man damals stolz vom »Dortmunder Dreiklang« sprach. Mit dem Niedergang dieser drei Führungsindustrien – seit den siebziger Jahren gingen hier mehr als 80.000 Arbeitsplätze verloren – verschärften sich die wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Probleme der rund 600.000 Einwohner zählenden Stadt.

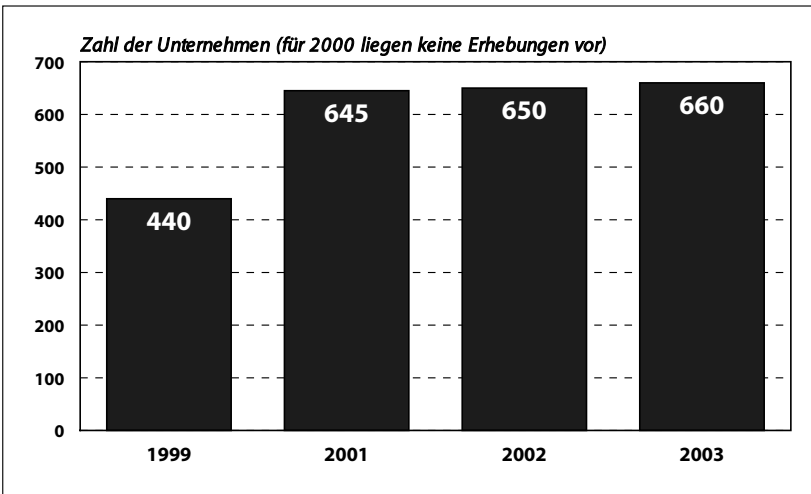
Mittlerweile befindet sich Dortmund erfolgreich mitten im Strukturwandel vom Montan- zum Technologiestandort. Die ersten Ergebnisse können sich dabei durchaus sehen lassen: An die Stelle der alten Montanindustrien sind mittlerweile die neuen Führungsindustrien Mikrosystemtechnik, Logistik und eben die IT-Wirtschaft gerückt, die nun den Dreiklang im »neuen Dortmund« bilden.

Mit rund 11.600 Erwerbstätigen in der IT-Branche im Jahr 2003 ist Dortmund einer der größten IT-Standorte in Deutschland überhaupt. Damit sind rund 6 % der Beschäftigten in Dortmund in der IT-Wirtschaft tätig, was den enormen wirtschaftlichen Stellenwert der Branche für die Stadt unterstreicht.

Die bekannten »global player« (wie z.B. SAP oder Microsoft) sind am Standort Dortmund nicht vertreten, weshalb bislang breiten Teilen der Öffentlichkeit die Größe und Bedeutung des Dortmunder IT-Clusters verborgen geblieben ist. Die meisten Dortmunder Unternehmen sind auch nicht mit eigenen Produkten am Markt vertreten, sondern erbringen Dienstleistungen und erledigen Programmieraufträge für andere Unternehmen.

Trotz schwieriger konjunktureller Rahmenbedingungen hat sich die Anzahl der in Dortmund ansässigen IT-Unternehmen in den zurückliegenden Jahren kontinuierlich erhöht.

**Abbildung 127: Entwicklung der Zahl der Dortmunder IT-Unternehmen zwischen 1999 bis 2003**



Quelle: Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, Dortmund 2004.

© InWIS GmbH 2004

Auch wenn es auf den ersten Blick nicht so aussieht, verbirgt sich hinter dieser Entwicklung eine sehr hohe Dynamik: So standen im Jahr 2003 über 70 Abmeldungen von IT-Unternehmen zahlreiche Neugründungen gegenüber. Deshalb hat auch die Zahl der Erwerbstätigen im Vergleich zum Vorjahr erneut leicht abgenommen, da die Neugründungen die durch das Ausscheiden von etablierten Unternehmen ausgelösten Beschäftigungsverluste naturgemäß nur bedingt kompensieren konnten.

Es bleibt dennoch festzuhalten, dass in Dortmund die durch die gesamtkonjunkturelle Lage bedingte Abnahme der Beschäftigung im IT-Bereich im bundesweiten Vergleich noch sehr moderat ausfällt.

Die Dortmunder IT-Unternehmen sind sehr stark dienstleistungsorientiert; rund 90 % erzielen ihre Hauptumsätze mit IT-Dienstleistungen sowie der Erstellung und Implementierung von Software-Produkten.

Die Wurzeln des IT-Standorts Dortmund liegen in der von der Montanindustrie dominierten Vergangenheit der Stadt begründet. Die ersten IT-Firmen in Dortmund haben sich fast ausschließlich als Dienstleister für ansässige Unternehmen der Montanindustrie betätigt. Diese Verbindung besteht noch heute. So kommt auch der größte Teil der Kunden aus dem Maschinen- und Anlagenbau.

Die zweitwichtigste Kundengruppe sind andere Unternehmen aus dem IT-Bereich, was auf einen hohen Vernetzungsgrad innerhalb der Branche schließen lässt.

Auch für die Dortmunder IT-Firmen sind Privatpersonen eine eher unbedeutende Kundengruppe. Das Ergebnis bestätigt die Einschätzung von Experten, dass der IT-Markt kein Endkundenmarkt ist.

Die Einschätzung der Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung für das aktuelle Geschäftsjahr fällt bei den IT-Unternehmen recht optimistisch aus. Rund 60 % der Unternehmen erwarten steigende Umsätze und immerhin rund 40 % auch eine Steigerung bei den Mitarbeiterzahlen.

Wie bereits erwähnt liegen die Ursprünge des Dortmunder IT-Standorts in der Montanindustrie, es bedurfte jedoch natürlich noch weiterer bedeutender Faktoren, um einen derart großen Unternehmensbestand aufbauen zu können. Ein wichtiger Mosaikstein war sicherlich die Gründung der Universität und der Fachhochschule mit ihren informationstechnologischen und ingenieurwissenschaftlichen Schwerpunkten. So belegte Dortmund mit über 6.000 Studierenden in informationstechnologischen Fächern im Jahr 2003 erneut den bundesdeutschen Spitzenplatz. Darüber hinaus bietet das IT-Center Dortmund den deutschlandweit schnellsten akademischen Informatikstudiengang an.

In direkter Nachbarschaft zur Universität entstand in den achtziger Jahren zuerst das Technologie-Zentrum Dortmund, eines der ersten Technologiezentren in Deutschland überhaupt, und nur kurze Zeit später der Technologie-Park. Im Technologie-Zentrum können sich junge Unternehmen für einen befristeten Zeitraum niederlassen, um ihre Produkte und/oder Dienstleistungen zur Marktreife zu entwickeln. Ist die Gründungs- und Entwicklungsphase erfolgreich abgeschlossen, bietet sich für die dann anstehende Umsiedlung der umliegende Technologie-Park oder andere Gewerbegebiete der Stadt an.

Mittlerweile haben sich über 200 Firmen vornehmlich aus dem technologieorientierten Bereich mit insgesamt über 8.500 Mitarbeitern sowie renommierte wissenschaftliche Forschungsinstitute im Dortmunder Technologie-Park niedergelassen. Technologie-Zentrum und Technologie-Park sind ein hervorragendes Beispiel für den funktionierenden Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis.

Ende der neunziger Jahre wurde zudem mit der Erschließung und Entwicklung der Stadtkrone Ost begonnen. Das rund 50 ha große, an der Bundesstraße 1 gelegene ehemalige Kasernengelände wird systematisch zum Standort für die zukunftssträchtigen Bereiche E(lectronic)- und M(obile)-Business ausgebaut. Darüber hinaus entstehen auf dem Gelände auch hochwertige Wohnquartiere. 1999 wurde hier das Electronic Commerce Center (ECC) eingeweiht, in dessen Räumen mittlerweile 19 Firmen mit dem Schwerpunkt E- und M-Commerce beheimatet sind.

Das Konzept des ECC ist relativ einfach. Die ECC GmbH agiert als eine Art Generalunternehmer und bündelt so die Einzelleistungen der 19 hochspezialisierten Unternehmen. Sie übernimmt die Koordinierung bei Kooperationsprojekten. Dadurch ist man in der Lage, den Kunden Komplettlösungen »aus einer Hand« anbieten zu können. Momentan sind auf dem Gelände der Stadtkrone Ost insgesamt 55 Unternehmen aus dem IT-Bereich mit rund 1.700 Beschäftigten ansässig.

Auf ähnliche Synergie- und Netzwerkeffekte setzt auch der Unternehmensverband mybird.de e.V., ein Zusammenschluss von rund 850 IT- und IT-nahen Unternehmen aus der Region Dortmund. Die Mitgliedsunternehmen machen sich gemeinsam für ihre Interessen stark, tauschen sich gegenseitig über das Netzwerk aus und präsentieren sich in einem gemeinsamen Internetportal ([www.mybird.de](http://www.mybird.de)). Auch bei der Akquirierung und Bearbeitung von Aufträgen arbeiten die Mitgliedsunternehmen häufig firmenübergreifend zusammen.

Mybird.de hat eine auf der Homepage integrierte Datenbank entwickelt, die detaillierte Informationen über die Fachkompetenzen der Mitgliedsunternehmen enthält. Mit Hilfe dieser Datenbank sollen potenzielle Kunden in die Lage versetzt werden, zielgerichtet nach den gesuchten Spezialisten recherchieren zu können. Ein solcher Service ist besonders für kleinere und mittlere Unternehmen hilfreich, denn diese verfügen in der Regel nicht über eine so stark ausgeprägte Fachkompetenz wie Großunternehmen mit eigener IT-Abteilung. Die Datenbank ermöglicht es ihnen nun, sich aus dem »Wirrarr« der angebotenen Produkte und Dienstleistungen das für ihre Bedürfnisse passende Angebot auszuwählen.

Trotz dieser ersten Erfolge setzt die Stadt Dortmund weiterhin alles Mögliche daran, den Strukturwandel noch weiter zu beschleunigen. Mit dem dortmund-project, einem in Deutschland einmaligen Zusammenschluss der Stadt Dortmund, der Thyssen-Krupp AG sowie der McKinsey Unternehmensberatung, soll der Standort Dortmund noch offensiver vermarktet werden. Das dortmund-project hat sich das ehrgeizige Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2010 70.000 neue Arbeitsplätze vornehmlich in den neuen Führungsindustrien IT-Wirtschaft, Mikrosystemtechnik und Logistik zu schaffen (Küpper 2004, 10ff). Jedes Jahr werden die start2grow-Gründungswettbewerbe mit dem Ziel durchgeführt, weitere Unternehmensneugründungen am Dortmunder Standort zu initiieren.



## 8.5 BESCHÄFTIGUNGSPROGNOSEN

Bei der Beschäftigungsprognose für den IT-Bereich sahen wir uns im Bezug auf die Datenlage mit ähnlichen Problemen wie bei den meisten anderen untersuchten Dienstleistungsbereichen konfrontiert. Der IT-Sektor ist in der amtlichen Wirtschaftsstatistik nicht als einheitliche Branche definiert. Aus diesem Grund haben wir uns auf diejenigen Wirtschaftsunterklassen konzentriert, bei denen der Schwerpunkt auf der Erbringung von IT-Dienstleistungen liegt, und daraus dann zwei Cluster gebildet:

**Softwareberatung und -entwicklung:** Hier sind die Beschäftigten aus den Wirtschaftsunterklassen Softwareberatung, Entwicklung und Programmierung von Internetpräsentationen (Webdesign) und sonstige Softwareentwicklung zusammengefasst.

**Sonstige Datenverarbeitung/Datenbanken:** Das zweite Cluster enthält die Beschäftigten aus den Wirtschaftsunterklassen Datenerfassungsdienste, Bereitstellungsdienste für Teilnehmerdienste (Web-Hosting), Datenbanken sowie Instandhaltung von EDV-Geräten bzw. Büromaschinen.

Ausgehend von den beiden Clustern wurden folgende Szenarien für das Ziel 2-Gebiet berechnet:

**Best Case:** Beim »best case«-Szenario beruht die Beschäftigungsprognose auf der Annahme eines Wirtschaftswachstum von 2 % jährlich.

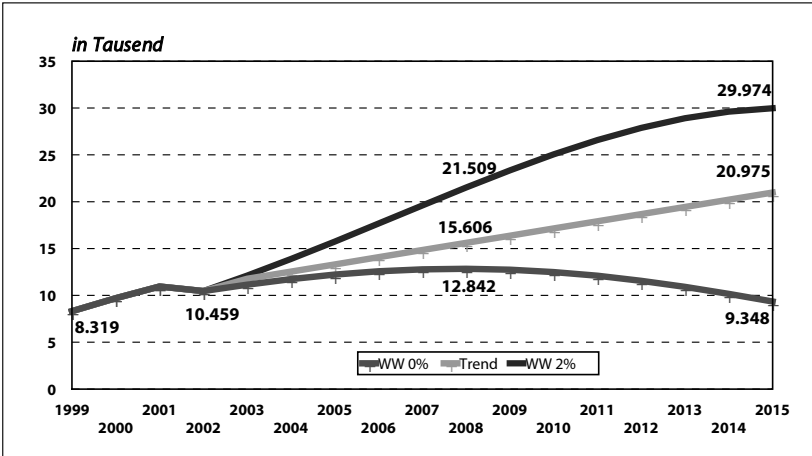
**Trend:** Hier wird die zwischen 1999 und 2002 in den beiden Clustern stattgefundene Beschäftigungsentwicklung einfach statistisch fortgeschrieben.

**Potenzialaktivierung:** In diesem Szenario wird berechnet, wie sich die Beschäftigtenzahlen in den beiden Clustern entwickeln werden wenn es den IT-Firmen gelingt, das in der Unternehmensbefragung ermittelte zukünftige Nutzungspotenzial auch vollständig zu aktivieren.

**Worst Case:** Das »worst case«-Szenario beruht auf der Annahme, dass es kein Wirtschaftswachstum geben wird.

Demnach kommen wir bei den Berechnungen für das Cluster der »Softwareberatung und -entwicklung« zu folgenden Ergebnissen:

**Abbildung 128: Beschäftigungsprognose für das Cluster »Software« im Ziel 2-Gebiet (absolut, ohne das Szenario »Potenzialaktivierung«)<sup>37</sup>**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Für den Fall, dass sich das optimistische Szenario bewahrheiten würde, ist bis zum Jahr 2015 mit einer Verdreifachung der Beschäftigung im »Software«-Cluster zu rechnen. Die Summe der Beschäftigten würde sich von momentan rund 10.000 auf knapp 30.000 erhöhen. Vollzieht sich diese Entwicklung in NRW in gleichem Maße würde sich die Beschäftigtenzahl von knapp 57.000 Personen auf rund 163.000 erhöhen. In der BRD würde sie von 270.000 auf rund 772.000 Erwerbstätige ansteigen.

Falls jedoch der »worst case« eintreten sollte, würde die Beschäftigtenzahl trotz zwischenzeitlichen Anstiegs um circa 1.000 Arbeitsplätze auf dann knapp 9.350 absinken. In NRW und der BRD wäre ebenfalls mit einem Absinken der Beschäftigung auf 51.000 bzw. 241.000 zu rechnen.

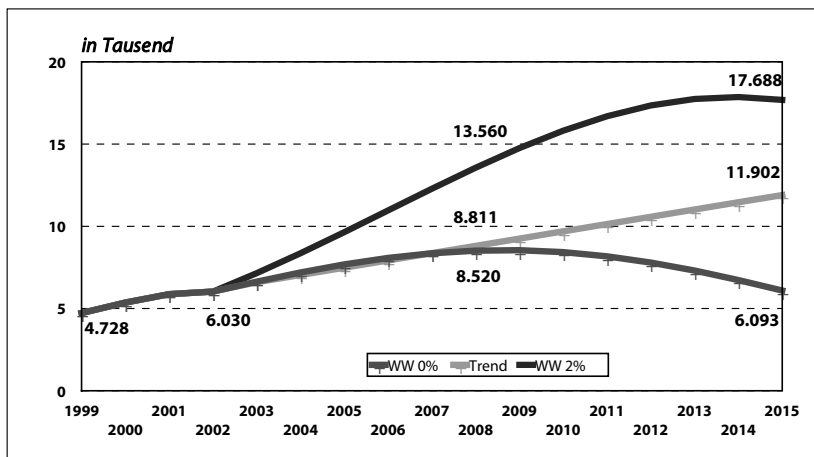
Die Ergebnisse des »Trend«-Szenarios liegen genau in der Mitte zwischen der positiven und negativen Prognose: Falls sich die zwischen 1999 und 2002 stattgefunden Entwicklung fortsetzt, würde die Beschäftigtenzahl kontinuierlich auf rund 21.000

37 Die Effekte der Potenzialaktivierung können nicht spezifisch nur einem Cluster zugerechnet werden. Daher kann das entsprechende Szenario nur für beide Cluster zusammen berechnet werden.

Personen bis zum Jahr 2015 ansteigen. Für NRW und die BRD wäre unter diesen Umständen eine Zunahme auf 128.000 bzw. 607.000 Erwerbstätige zu erwarten.

Die Ergebnisse für das Cluster »Sonstige Datenverarbeitung/Datenbanken« fallen im Prinzip in etwa ähnlich aus, nur eben von einer niedrigeren Beschäftigtenzahl ausgehend.

**Abbildung 129: Beschäftigungsprognose für das Cluster »Datenbanken« im Ziel 2-Gebiet (absolut, ohne das Szenario »Potenzialaktivierung«)**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

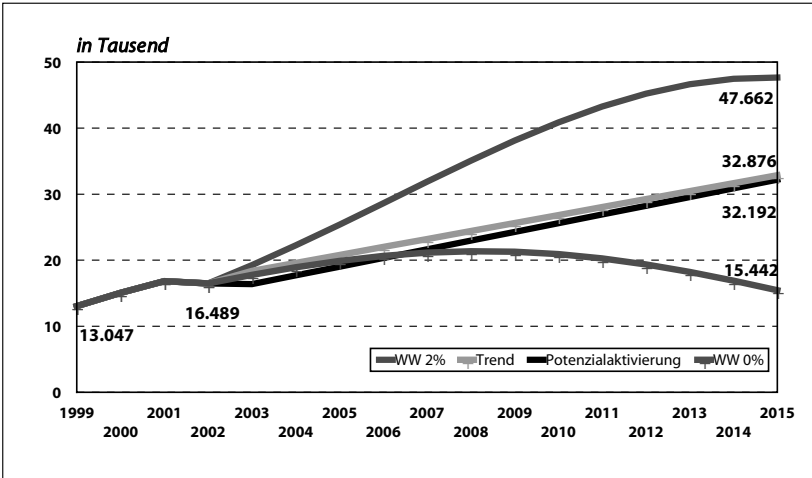
Hier würde die Beschäftigtenzahl im günstigsten Fall auf knapp 18.000 Erwerbstätige steigen. Auf NRW hochgerechnet würde sich die Zahl der Erwerbstätigen in diesem Cluster von 26.500 auf knapp 78.000 Personen erhöhen. In der BRD wäre ein Anstieg von 121.000 auf rund 355.000 Erwerbstätige bis zum Jahr 2015 zu erwarten.

Sollte jedoch der »worst case« eintreten, so wäre gar mit einer Stagnation der Beschäftigtenzahl auf dem Stand des Jahres 2002 zu rechnen. Für NRW würde das eine Abnahme von circa 2.500 Arbeitsplätzen bedeuten, bundesweit ist eine minimale Zunahme um 1.100 Arbeitsplätze zu erwarten.

Im Falle des »Trend«-Szenarios wäre ein kontinuierlicher Anstieg der Beschäftigtenzahlen zu erwarten. Bis zum Jahr 2015 würde sich die Zahl der Arbeitsplätze ungefähr verdoppeln; rund 12.000 Personen wären dann in diesem Cluster beschäftigt. Bezogen auf NRW und die BRD würde die Beschäftigtenzahl auf 56.000 bzw. 255.000 Personen ansteigen.

Werden die Ergebnisse aus beiden Clustern addiert, dann steigt die Zahl der Beschäftigten im Ziel 2-Gebiet im günstigsten Fall auf knapp 48.000 Personen an. Die Beschäftigtenzunahme im Szenario »Potenzialaktivierung« fällt dabei in etwa identisch wie beim »Trend«-Szenario aus.

**Abbildung 130: Beschäftigungsprognose für beide IT-Cluster im Ziel 2-Gebiet (absolut)**

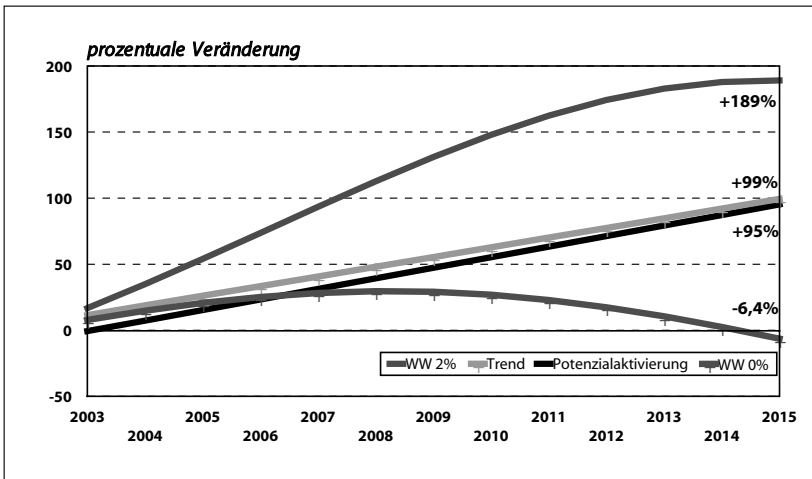


Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

Prozentual betrachtet ist insgesamt bei sehr positiver Entwicklung mit einer Zunahme um knapp 190 % zu rechnen, im ungünstigsten Fall droht jedoch eine Reduzierung der Beschäftigung um etwas mehr als 6 %.

**Abbildung 131: Prozentuale Veränderung der Beschäftigung für beide IT-Cluster im Ziel 2-Gebiet**



Quelle: Eigene Berechnungen.

© InWIS 2004

## 8.6 ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Ergebnisse des »worst case«-Szenarios erscheinen uns dabei als sehr unrealistisch, weshalb davon auszugehen ist, dass selbst im ungünstigen Fall wenigstens ein Beschäftigungsaufbau in Höhe des »Potenzialaktivierung«-Szenarios zu erwarten ist.

Am Wahrscheinlichsten ist unseres Erachtens – eine halbwegs positive Wirtschaftsentwicklung vorausgesetzt – eine Zunahme der Beschäftigung, die in etwa in der Mitte zwischen den Ergebnissen des »Trend«- und des »best case«-Szenarios liegen dürfte.

Der IT-Bereich hat in den zurückliegenden Jahren maßgeblich zum Beschäftigungsaufbau mit beigetragen. Der leichte, vornehmlich durch die gesamtkonjunkturelle Lage ausgelöste Beschäftigungsrückgang im Jahr 2002 stellt unseres Erachtens nur eine kurzfristige Unterbrechung dieser Erfolgsgeschichte dar. Sowohl der Bundesfachverband Bitkom e.V. als auch die von uns in den Expertengesprächen befragten Fachleute sind einhellig der Meinung, dass die IT-Branche spätestens im kommenden Jahr wieder auf den Wachstumspfad zurückkehren wird.

Im IT-Sektor werden an die Qualifikation der Mitarbeiter vor allem in formeller Hinsicht sehr hohe Ansprüche gestellt. Deshalb sind die Beschäftigungschancen für Personen mit Migrationshintergrund als eher gering einzustufen.

Neben einer sehr starken Konjunkturreagibilität sind uns bei der Untersuchung der Branche weitere Probleme und Hindernisse aufgefallen, die das zukünftige Wachstum schmälern könnten.

- **Unklare Unternehmensprofile aus Kundensicht:** IT-Firmen präsentieren ihren potenziellen Kunden in vielen Fällen ein sehr breites, häufig auch sehr unspezifisches Angebotspektrum nach dem Motto »Wir können alles!«. Dem Kunden bleiben so die tatsächlichen Tätigkeitsschwerpunkte des IT-Unternehmens verborgen. Besonders nicht so fachkundige Interessenten stehen dadurch häufig vor dem Problem, dass sie aufgrund der »schwammigen« Unternehmensprofile gar nicht in der Lage sind zu erkennen, welche IT-Firma für die Erfüllung ihres Auftrages denn nun die eigentlich richtige ist.
- **Defizite im Marketing:** Wie bereits unter dem vorangegangenen Punkt angedeutet scheint das Marketing keine Stärke der IT-Branche zu sein. Die geringe Anzahl von Mitarbeitern im Marketing-Bereich bei den befragten IT-Unternehmen und die Ergebnisse der Experteninterviews bestätigen diese Annahme. In der Außendarstellung sind viele IT-Unternehmen schlicht und einfach nicht in der Lage, die von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen so zu beschreiben, dass deren Funktionen und vor allem deren Nutzen auch Nicht-Fachleuten verständlich werden.
- **Selbstverliebtheit der Branche:** Aus den Expertengesprächen lässt sich auch die Erkenntnis ableiten, dass viele IT-Unternehmen in der Vergangenheit noch zu sehr an der Technologie selbst interessiert waren und die eigentlichen Interessen ihrer Kunden zu wenig im Blick hatten: So wurden viele Produkte angeboten, die zwar einerseits technisch gesehen sehr aufwändig waren, andererseits allerdings für den Kunden mit teilweise nur recht geringem Nutzen verbunden waren. Ein Experte brachte dieses Dilemma ziemlich treffend auf den Punkt: »Unternehmen kaufen Lösungen für Probleme, keine Technologien um sich neue Probleme einzuhandeln!«.

Mittlerweile hat die »Selbstverliebtheit« in der IT-Branche jedoch spürbar abgenommen, da über »Ausleseprozesse« solche Unternehmen, die nicht in der Lage waren, die Geschäftsprozesse ihrer Kunden effizient zu unterstützen, vom Markt verschwunden sind. Die gesamte IT-Branche präsentiert sich nach dem »New Economy-Crash« (gezwungenermaßen) deutlich kundenorientierter.

## **Handlungsempfehlungen**

Im Großen und Ganzen betrachtet zeigt sich NRW gut gerüstet für den weiten Weg in die Informationsgesellschaft. Um die Rahmenbedingungen für die IT-Branche noch positiver zu gestalten, besteht unseres Erachtens vorrangig in folgenden Bereichen Handlungsbedarf:

- Bei der Vermittlung zwischen Angebot und Nachfrage gibt es im IT-Bereich sehr große Defizite, die vor allem auf Seiten der Anbieter liegen: Unklare Unternehmensprofile in Verbindung mit der bereits angesprochenen Problematik der stark ausgeprägten »Selbstverliebtheit« der Branche sorgen bei vielen potenziellen Kunden für ein hohes Maß an Unsicherheit. Neben der momentanen wirtschaftlichen Entwicklung ist diese Unsicherheit ein ebenfalls nicht unwesentlicher Grund für die momentane Investitionszurückhaltung im IT-Bereich. Eine Lösung des Problems könnte unseres Erachtens in der Förderung von Projekten bestehen, die auf eine Verbesserung der **Schnittstellenorganisation** zwischen Angebot und Nachfrage abzielen (z.B. die Anbieterdatenbank von mybird.de e.V. in Dortmund).
- Die **mangelnde Kundenorientierung** der IT-Branche stellt ein weiteres Problem dar. Die Ursachen dafür liegen zu einem guten Teil in Ausbildungsdefiziten bei den IT-Fachkräften begründet: So werden während der Ausbildung zwar umfangreiche technische Qualifikationen vermittelt, Kenntnisse aus den Bereichen **Marketing, Vertrieb und Betriebswirtschaftslehre** werden hingegen zu wenig berücksichtigt. Deshalb fehlt vielen Mitarbeiter das entsprechende Bewusstsein zum kundennahen Verhalten. Für Abhilfe könnte hier eine Ausweitung des Ausbildungsprofils um die genannten Kenntnisse und Fähigkeiten sorgen.
- Durch ein gemeinsames Auftreten und Vermarkten lassen sich Kompetenzen bündeln und Synergieeffekte erzielen (z.B. mybird.de e.V. oder ECC in Dortmund). Die Praxis zeigt, dass spezialisierte IT-Firmen im Verbund besser bestehen können. Deshalb sollte der **Aufbau von Anbieternetzwerken** im IT-Bereich gefördert werden.
- Gerade eine derart dynamische Branche wie der IT-Sektor lebt von der Innovationsfähigkeit. Um diese in Zukunft nicht nur zu gewährleisten sondern auch noch zu verbessern, sollte auf einen verstärkten Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis hingearbeitet werden. Aus diesem Grund sollte eine Etablierung von **Plattformen für den Wissenstransfer** angestrebt werden.
- Um weiter wachsen zu können, werden im IT-Sektor gut ausgebildete Fachkräfte benötigt. Damit kein **dauerhafter Fachkräftemangel** eintritt, ist es zwingend

notwendig, die Zahl der Studierenden in informationstechnologischen Fächern weiter zu erhöhen. Darüber hinaus sollte in den Schulen noch stärker als bisher der **sichere Umgang mit PC und Internet** vermittelt werden: Diese Kenntnisse und Fähigkeiten stellen heute längst nicht mehr nur die Einstiegsbarriere für den IT-Bereich dar, sie werden auch in zunehmendem Maße zur unverzichtbaren Basisqualifikation in anderen Berufsfeldern.



# 9. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EINE DIENST- LEISTUNGSPOLITIK

---

## 9.1 ZUSAMMENFASSUNGEN EINZELNER BEREICHE

Innerhalb des globalen Trends zur Dienstleistungsgesellschaft erleben auch in Deutschland viele Felder des tertiären Sektors einen Aufschwung. Allerdings liegt der Anteil arbeitsintensiver Dienstleistungen an der Beschäftigung noch immer signifikant unter dem in vergleichbaren anderen Ländern. Relativ vielversprechend ist die Entwicklung bei den unternehmensbezogenen, den sozialen und den konsumbezogenen Diensten verlaufen, deren Wachstumsraten die Entwicklung im industriellen Sektor weit in den Schatten stellen. Die Ursachen dieser Entwicklung sind vielfältiger Natur: Die internationale Verflechtung der wirtschaftlichen Beziehungen und der technische Fortschritt spielen hier eine ebenso große Rolle wie die Herausbildung neuer postmaterieller Bedürfnisse und die Alterung der Gesellschaft (vgl. SOFI et al 2004 sowie die Beiträge in Hartmann/Mathieu 2002 und Stille et al. 2003).

Unternehmensbezogene Dienste sind eine wichtige strategische Größe, da Wettbewerbsdruck und Umweltkomplexität ansteigen. Der Ausbau von FuE-Tätigkeiten dient der Entwicklung kundenorientierter Produkte, Unternehmensberatungen tragen zur umweltgerechten Organisationsentwicklung bei, Werbung und Marketing helfen bei der günstigen ‚Platzierung‘ eines Produktes. Besonders wichtig sind in diesem Kontext die informationstechnischen Dienstleistungen, z.B. Multimedia, Software und Telekommunikation. Auch im Ruhrgebiet war dieses Segment des Dienstleistungssektors der dynamischste Teilbereich in den letzten zwei Jahrzehnten. »Diese Branchen setzten auch im Ruhrgebiet positive Akzente und ließen über 90.000 neue Arbeitsplätze entstehen. Im Vergleich mit anderen Regionen war die Entwicklung aber dennoch enttäuschend, weil die Wachstumsdynamik überall stärker ausgeprägt war als im Ruhrgebiet. Ein wichtiger Grund für die eher verhaltene Entwicklung der produktionsnahen Dienste im Ruhrgebiet dürfte vor allem darin liegen, dass entsprechende Leistungen für Unternehmen aus dem Revier von Firmen aus dem Revierumland erbracht werden« (Fretschner et al 2002, 147; vgl. auch die Beiträge in Metropolregion Ruhr 2003).

Die vergleichsweise schlechtere Entwicklung im Ruhrgebiet liegt auch daran, dass gerade in dieser Region noch immer ein ausgeprägter Industrialismus zu beobachten ist, der in der Gefahr steht, die beschäftigungspolitischen Chancen der Dienstleistungsökonomie zu verschlafen. Mit der globalen Ausdehnung der Wirtschaft, die sich nicht nur auf die klassische Industrie begrenzt, liegen aber auch neue Möglichkeiten für den Export zahlreicher Dienstleistungen auf der Hand (vor allem für wissensintensive und informationsgestützte). »Durch die neuen technologischen Möglichkeiten werden auch zahlreiche Dienstleistungen vom uno-actu-Prinzip, d.h. der strukturellen Kopräsenz bzw. Koproduktion von Angebot- und Nachfrageseite, gelöst. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie deren globale Vernetzung bieten neue Möglichkeiten zur Virtualisierung der Dienstleistungsproduktion« (Fretschner 2002, 134; vgl. auch die Beiträge in Steinmeier/Machnig 2004).

Es gibt Felder, die auch im Globalisierungsprozess für Dienstleistungen neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen (etwa im Gesundheitswesen). Generell wird die Bedeutung von räumlichen Entfernungen auf den entstehenden globalen Märkten zurückgehen, was einerseits Probleme für die lokalen und regionalen Märkte beinhaltet (siehe hierzu die aktuellen Kontroversen um den Internethandel mit Arzneien), andererseits werden aber auch neue Spielräume generiert. In der Tendenz »verlagert sich das Angebot inzwischen von materiellen Gütern auf immaterielle Dienstleistungen, die an jeden Ort der Erde übermittelt werden können. Der größere Teil des Marktwerts fast aller Produkte bewegt sich mit Lichtgeschwindigkeit durch Glasfaserleitungen und Satellitensysteme« (Reich 2002, 38; vgl. auch Glotz 2004).

Im Folgenden werden wir nun die von uns untersuchten Potenziale in den einzelnen Feldern noch einmal zusammenfassend diskutieren.

### **9.1.1. Fitness**

Unsere Analyse hat zum einen gezeigt, dass besonders hohe Potenziale in wellness- und gesundheitsorientierten Fitnessdienstleistungen zu verorten sind. Gegenwärtig sind zwar immer mehr ältere Menschen sozial aktiv und betreiben auch verstärkt Sport, dennoch besteht ein negativer Zusammenhang zwischen sportlicher Aktivität v.a. in Fitness-Studios und dem Alter. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und einer erkennbar höheren sportlichen Aktivität älterer Menschen, sollten sich Fitness-Studios stärker dieser Personengruppe zuwenden und

sie als wichtige Zielgruppe der Zukunft begreifen. Die ältere Generation verfügt darüber hinaus über ein höheres ökonomisches Potenzial.

Die Erreichung dieses Ziels setzt jedoch neben einem kulturellen Wandel in Bezug auf die Zielgruppenansprache auch einen Wandel in der Angebotsstruktur der Fitness-Anbieter (siehe weiter unten) voraus. Eine wichtige Strategie wird in Zukunft daher die Diversifizierung der Angebote in Richtung einer Gesundheits- und Wellnessorientierung sein. Allerdings ist die Erbringung gesundheitsorientierter Dienstleistungen sehr kostenintensiv, weil sie personalintensiv ist und hoch qualifiziertes Personal erfordert. Hier könnte der Markt durch finanzielle Anreize gestärkt werden – bspw. durch Krankenkassen im Sinne der Förderung präventiver Gesundheitsmaßnahmen.

In Zukunft werden vor allem die Fitnessketten am stärksten wachsen. Mit standardisierten Leistungen und ausgestattet mit einem professionellen Management sind sie schon heute sehr erfolgreich tätig. Sie haben auch den »langen finanziellen Atem«, um neue und differenzierte Dienstleistungsangebote in bestehende Anlagen einzugliedern. Dass insgesamt mit einer stärkeren Marktkonzentration für den deutschen Fitnessmarkt zurechnen ist, zeigt im übrigen auch der internationale Vergleich.

Die »Einzelkämpfer« werden ihr Glück künftig eher in den Nischen suchen müssen, um sich erfolgreich im Markt behaupten zu können. Hierbei können (potenzielle) Anbieter auf die Ergebnisse unserer Zielgruppenanalyse zurückgreifen. Gerade bezogen auf die guten Marktchancen in den Nischen wäre es fördernd, wenn sich eine Kultur der Selbständigkeit weiter ausbreiten würde und die Schwellen beim Gang in die Selbständigkeit weiter verringert werden.

Die gestiegenen Anforderungen an ein gesundheitserhaltendes Trainingsprogramm in verschiedenen Altersstufen wird von den Anbietern in Zukunft neben einem fachgerechten Einsatz von Trainingsgeräten (Freizeitprodukte) vor allem qualifizierte Trainerinnen und Trainer erfordern, welche die Kunden sowohl individuell als auch nach ärztlichen Vorgaben beraten und betreuen können. Das bedeutet, dass sich im Fitnessbereich einerseits ein steigender Bedarf an Fachkräften ergeben wird (Sportlehrer; Physiotherapeuten), wobei hier sowohl formelle als auch informelle Qualifikationen gefordert sind. An dieser Stelle sei daran erinnert, dass die Befragten den Relevanzgewinn sozialer Kompetenz (u.a. auch Service-Orientierung) – auch als wichtigen Erfolgsfaktor – hervorgehoben haben. Die Qualifizierung betrifft also zunehmend die Stärkung sozial-kommunikativer Kompetenzen, angefangen mit dem allgemeinbildenden Schulsystem, Stärkung innovativer und Entstehung neuer Berufsbilder und die Standardisierung und Zertifizierung von

Qualifizierungsangeboten. Da im Fitness-Bereich sehr viele Frauen tätig sind, werden Frauen auch von einem weiteren Beschäftigtenzuwachs in der Fitness-Branche stark profitieren.

Ein derartiger »Qualifikationsschub« sollte einhergehen mit einer Sensibilisierung der Arbeitsmarktpolitik (u.a. stärkere Anerkennung fitnessorientierter Berufe) und würde auch eine bessere Entlohnung (zertifizierter) Fitness-Berufe voraussetzen. Hier sei an die Ergebnisse der Analyse des Angebots erinnert, nach der ca. 75 % der Beschäftigten nicht Vollzeit arbeiten. Setzen sich die innovativen wellness- und gesundheitsorientierten Dienstleistungen durch, würde dies auf jeden Fall eine Ausweitung der Vollzeitbeschäftigung bedeuten. Es ist davon auszugehen, dass die Professionalisierung insgesamt auch die Möglichkeit der Partizipation für Arbeitnehmer erhöhen würde.

### **9.1.2 Innovative Handelsdienstleistungen (B2C)**

Der B2C-Online-Handel ist ein überproportional wachsender Bereich, von dem vor allem in Zukunft nicht unerhebliche Beschäftigungseffekte ausgehen werden. Neben den Online-Shops profitieren auch zahlreiche andere, an der B2C-Wertschöpfungskette beteiligte Branchen (z.B. Call Center, KEP-Dienstleister) vom Online-Handel, wobei die Online-Shops allerdings ganz klar als die Impulsgeber für das Wachstum des B2C-Clusters auszumachen sind.

Der Online-Handel ist ein noch recht junger Wirtschaftsbereich, in dem relativ unabhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung noch sehr große Wachstumspotenziale stecken. So wird der Anteil des Online-Handels am Gesamthandelsumsatz gegenwärtig auf etwas mehr als 2 % geschätzt. Die von uns befragten Experten gehen allerdings davon aus, dass sich dieser Anteil mittelfristig auf 5 bis 10 % erhöhen wird.

Bislang stellt der Online-Handel noch keine ernsthafte Konkurrenz des klassischen Einzelhandels dar, sondern er wird eher als ein zusätzlicher Vertriebskanal betrachtet (»Multichannel-Strategie«). Mit der zunehmenden Ausweitung des Online-Handels ist jedoch auch im Filialhandel mit spürbaren Umsatzrückgängen zu rechnen.

Gemäß unseren Prognosen ist selbst beim Eintreten des »worst case«, einem Wirtschaftswachstum von 0 %, noch mit einem Beschäftigungszuwachs von rd. 250 % zu rechnen. Bei dem prognostizierten Beschäftigungsaufbau im Online-Bereich ist jedoch mit Substitutionseffekten zu rechnen, da höchstwahrscheinlich bereits bestehende Arbeitsplätze aus dem klassischen Einzelhandel in den Online-Bereich verlagert werden.

In Bezug auf die Beratung und Förderung von Unternehmen aus dem Bereich E-Business ist NRW sehr gut aufgestellt. Dennoch besteht unseres Erachtens speziell für den Online-Handel in einigen Punkten noch weiterer Handlungsbedarf.

Für die Arbeit im Online-Handel selbst sowie bei den vor- und nachgelagerten Tätigkeiten werden fundierte EDV-Kenntnisse zunehmend zur wichtigsten Qualifikationsanforderung. Und gerade hier weisen nach Ansicht der befragten Unternehmen und Experten sowohl das vorhandene Personal als auch die Bewerber um freie Stellen sehr große Defizite auf. Um einen weiteren Beschäftigungsaufbau in den genannten Branchen nicht zu gefährden, gilt es die Vermittlung von EDV-Kenntnissen vor allem in den Schulen noch weiter zu stärken. Eine noch intensivere Einbindung in die Berufsbildung wäre ebenfalls sinnvoll.

Medienkompetenz wird in Zukunft zu einer der wichtigsten Schlüsselqualifikation überhaupt, und das gilt längst nicht nur im Bezug auf den Online-Handel. Der sichere und kompetente Umgang mit PC und Internet werden mehr und mehr zu elementaren Qualifikationen für das Leben und Arbeiten in der Informationsgesellschaft. Die Internetnutzung ist allerdings immer noch mit ziemlich hohen Kosten verbunden, so dass Teile der Bevölkerung von der Nutzung praktisch ausgeschlossen sind. Daher muss weiterhin daran gearbeitet werden, allen Schichten und Altersgruppen den Zugang zum Internet zu ermöglichen um eine »digitale Spaltung« der Gesellschaft zu verhindern. Initiativen wie die D21 können in dieser Hinsicht nur ein Anfang sein!

Während die großen Konzerne im Bereich E-Commerce bereits sehr gut aufgestellt sind, besteht vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen nach Experteneinschätzungen noch Beratungs- und Nachholbedarf. Es ist sehr wichtig, dass diese Unternehmen den Anschluss an die Entwicklung nicht verpassen, da der Vertriebsweg über das Internet zunehmend bedeutender wird und sich dadurch auch Umsatzrückgänge in anderen Vertriebskanälen kompensieren lassen können. Aus diesem Grund sollte sich eine Förderung im Bereich E-Commerce noch stärker als bisher an den Bedürfnissen des Mittelstands orientieren.

Bei den vor- und nachgelagerten Branchen wie z.B. im KEP-Bereich, bei Call Centern oder auch im Speditionswesen hat in den zurückliegenden Jahren eine deutlich spürbare Professionalisierung stattgefunden. Die Ausbildungsberufe der Branchen tragen dieser Professionalisierung bislang nur bedingt Rechnung und sind nach Einschätzung befragter Fachleute zum Teil nicht mehr »up to date«. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

Das B2C-Cluster sollte weiter intensiv beobachtet werden, um den bisherigen Kenntnisstand sowohl qualitativ als auch quantitativ zu erweitern. Nur so können

auftretende Probleme, die ein weiteres Wachstum des Online-Handels behindern können, rechtzeitig erkannt und gelöst werden.

### **9.1.3 Facility Management**

Zusammenfassend erweisen sich die Felder Contracting und Energieberatung als wachstumsstarke Bereiche innerhalb des Dienstleistungssektors.

Als erster Grund kann hierfür die politische Marktconstituierung (Umsetzung der EU-Gebäuderichtlinie auf den Gebäudebestand) genannt werden. Diese politische Marktconstituierung findet sowohl im nationalen Rahmen als auch auf europäischer Ebene ihren Ausdruck (EU-Gebäuderichtlinie muss bis 2006 in nationales Recht umgesetzt werden). Aber auch aus unseren Befragungen und der bisherigen Umsatzentwicklung ergibt sich eine stetig steigende Nachfrageentwicklung. Diese Entwicklung ist offenbar Ausdruck einer wachsenden Sensibilität für energiepolitische Fragen, die insbesondere bei den modernen Haushalten und Lebensstilgruppen beobachtet werden kann.

Ein weiterer wichtiger Grund für eine positive Entwicklung des Contracting und der Energieberatung liegen in der spezifischen strukturellen Situation des Ruhrgebiets bzw. des Ziel 2-Gebiets begründet. Als größter Ballungsraum Deutschlands mit einer hohen Wohnungsdichte und gleichzeitig starkem Besatz an Energieunternehmen verfügt die Region sowohl nachfrageseitig als auch angebotsseitig über eindeutige Spezialisierungsvorteile.

Entsprechend der Vielgestaltigkeit der Nachfrage nach Energiedienstleistungen ergeben sich in diesem Dienstleistungsfeld auch Beschäftigungschancen für unterschiedliche Qualifikationsniveaus. Wir haben in der Untersuchung festgestellt, dass sich Energiedienstleister aus den unterschiedlichsten Ursprungsberufen heraus rekrutieren: Handwerk, Architekten, Ingenieure, Schornsteinfeger, Energieberater.

Auch in Bezug auf künftige Beschäftigungspotenziale bieten die Energiedienstleistungen interessante Entwicklungschancen. Generell hat sich in unseren Beschäftigungsprognosen gezeigt, dass die Entwicklung des Facilities Management sehr stark von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung abhängt. Während in einem stagnierenden Umfeld auch der Bereich des Facilities Management stagniert, sind bereits bei geringen gesamtwirtschaftlichen Wachstumsraten erhebliche Zuwächse zu verzeichnen. Unsere Prognosen sehen bei einem Wirtschaftswachstum von 2 % einen Beschäftigungszuwachs von rd. 75 %.

Im Bereich Energie-Contracting ist sogar noch mit größeren Wachstumsraten zu rechnen, allein wenn man die Trends aus der Vergangenheit fortschreibt und die gesamtwirtschaftliche Situation unberücksichtigt lässt. Allerdings handelt es sich beim Energie-Contracting um ein vergleichsweise junges Dienstleistungsfeld, in dem sich die Beschäftigung insgesamt noch auf einem geringen Niveau bewegt. Derzeit sind es in NRW ca. 1.300 Beschäftigte, im Jahr 2015 werden es rd. 2.300 sein, bei guter wirtschaftlicher Entwicklung kann die Beschäftigung aber noch deutlich höher ausfallen.

Im Bereich Energieberatung befindet sich ein Markt mit Beschäftigungschancen derzeit erst im Aufbau. Begünstigt durch die EU-Gebäuderichtlinie, die bis 2006 in nationales Recht umgesetzt werden wird, wird sich das Dienstleistungsfeld Energieberatung dafür umso schneller entwickeln. Bereits für das Jahr 2006 ist für NRW mit Beschäftigungspotenzialen in einer Größenordnung zwischen 2.500 und 4.000 Vollzeitbeschäftigten zu rechnen.

Um das Marktpotenzial der Energiedienstleistungen effizient erschließen zu können, muss der Markt der Energiedienstleistungen weiter mobilisiert werden, damit ein selbsttragender Prozess in Gang gesetzt wird.

Im Ausbildungsbereich sollte – analog zu Baden-Württemberg – eine Qualifizierungsoffensive durch gezielte Förderung von Nachqualifizierungsmaßnahmen im Handwerk erfolgen. Hierdurch kann die Nachfrage nach Handwerksleistungen auch über die Erstellung von Gebäudeengpässen hinaus stabilisiert bzw. ausgeweitet werden. Zudem ist eine Veränderung der Struktur der Qualifikationsniveaus anzustreben. Hier wäre eine schnellere Anpassung der Ausbildungsinhalte an die innovativen Dienstleistungsbereiche Energie-Contracting und Energieberatung wünschenswert. Dies könnte z.B. durch das Angebot bestimmter Spezialisierungsrichtungen – z.B. Solarteur, Energie-Contractor, Energieberater – im dritten Ausbildungsjahr erfolgen.

#### **9.1.4 Mobilitätsbezogene Dienstleistungen**

Trotz einiger Umsetzungsprobleme gibt es im Bereich Mobilitätsdienstleistungen zahlreiche positive Entwicklungen bzw. Entwicklungsmöglichkeiten. Ein Konzept, das bestens geeignet ist, vorhandene Angebote zu verknüpfen und neue Kundenpotenziale zu erschließen, stellt das Konzept des intermodalen Verkehrs dar, wobei hier das Mobilitätsmanagement incl. der Arbeit von Mobilitätszentralen eine wichtige Rolle einnehmen.

Wie hoch die Beschäftigungseffekte im Bereich Mobilitätsdienstleistungen ausfallen werden wird sehr stark davon abhängen, welche der beiden Argumentationslinien sich durchsetzen wird. Falls sich jene durchsetzen werden, die aufbauend auf dem technischen Fortschritt einen Personalabbau auch im Service-Bereich vorantreiben wollen und gleichzeitig weiter die unimodale Ausrichtung deutlich dominiert, wird es schwer sein, einen deutlichen Beschäftigungszuwachs zu erreichen. Falls sich jene behaupten werden, die die Relevanz einer qualitativ hochwertigen verkehrsmittelübergreifenden Beratung, Koordination und Organisation hervorheben, ist zumindest mit der Fortschreibung des Trends zu rechnen, wobei dies den Ausbau des momentanen Kundenstammes voraussetzt.

Ein positiver Beschäftigungseffekt im Bereich innovative Mobilitätsdienstleistungen würde auch indirekte Effekte mit sich ziehen, bspw. auf die Bereiche Stadtbahnbau, Schienenfahrzeugbau und den IT-Bereich.

Um positive Beschäftigungseffekte für den aufgezeigten Bereich zu erreichen, besteht noch in einigen Punkten Handlungsbedarf. So sollten Informations- und Tarifsysteme optimiert werden. Das Tarifsystem innerhalb des VRR ist zwar sehr kundenfreundlich, ein Engpass stellt jedoch nach wie vor der verbundübergreifende Personenverkehr nach.

Intermodale Verkehrskonzepte sollten gestärkt werden. Dies inkludiert die Optimierung der Abläufe und Schnittstellen zu anderen Verkehrsträgern und damit des Verkehrsangebotes insgesamt.

Eine verstärkte Kooperation der Verkehrsunternehmen untereinander wäre sehr sinnvoll. Als durchaus anzustrebender – jedoch in der momentanen Situation schwer zu realisierender Vorschlag – sei hier die Auffassung des KVR zu nennen, nachdem zumindest für das Ruhrgebiet eine gemeinsame Mobilitätszentrale kreiert werden sollte und sich die Region ein einheitliches Konzept der Mobilitätsberatung erarbeiten sollte. Weiterhin ist dazu anzuraten die Vernetzung zwischen Wissenschaft und den Verkehrsunternehmen, bzw. -verbänden zu forcieren. Darüber hinaus sollte eine stärkere Kooperation mit »Dritten« (bspw. der Wohnungswirtschaft) angestrebt werden, mit dem Ziel einer stärkeren Netzwerkbildung zwischen den verschiedenen Akteuren.

Momentan gibt es noch keine verbindlichen Kriterien, die festlegen, wann eine Mobilitätszentrale sich so nennen darf. Das ILS hat bereits vor einigen Jahren Standards für Mobilitätszentralen erarbeitet. Deren Umsetzung würde ebenso wie die Institutionalisierung eines Ausbildungs-, bzw. Fortbildungsganges zum Mobilitätsberater die Professionalisierung des Bereichs begünstigen. Weiterhin ist dazu



anzuraten, zu untersuchen, ob sich die Entstehung neuer Berufsgruppen (bspw. Verbindung Sicherheit und Service) wirtschaftlich positiv auswirken würde.

Zur Qualitätssicherung im ÖPNV und damit zur Ausweitung der Nutzerzahlen und zu positiven Imageeffekten können Anreizverträge nach skandinavischem Vorbild beitragen.

### **9.1.5 ITK-Medien**

Der IT-Bereich hat in den zurückliegenden Jahren maßgeblich zum Beschäftigungsaufbau in NRW beigetragen. Der leichte, vornehmlich durch die gesamtkonjunkturelle Lage ausgelöste Beschäftigungsrückgang im Jahr 2002 stellt unseres Erachtens nur eine kurzfristige Unterbrechung dieser Erfolgsgeschichte dar. Sowohl der Bundesfachverband Bitkom e.V. als auch die von uns in den Expertengesprächen befragten Fachleute sind einhellig der Meinung, dass die IT-Branche spätestens im kommenden Jahr wieder auf den Wachstumspfad zurückkehren wird.

Die Ergebnisse unserer Auswertungen zeigen recht deutlich, dass das Wachstum der IT-Branche sehr stark von der konjunkturellen Situation abhängt: So besteht bei den nachfragenden Unternehmen, den Hauptkunden der IT-Branche, ein sehr ausgeprägter Zusammenhang zwischen der Umsatzentwicklung und der Nachfrage nach IT-Dienstleistungen. Stagnieren oder sinken die Umsätze dort, wirkt sich das sofort negativ auf die IT-Service-Nachfrage aus.

Die Konjunkturabhängigkeit zeigt sich auch bei den durchgeführten Beschäftigungsprognosen. So ist im ungünstigsten Fall (bei einem Wirtschaftswachstums von 0 % pro Jahr) eine Abnahme der Beschäftigten um mehr als 6 % zu erwarten. Bei sehr positiver Wirtschaftsentwicklung (2 % Wachstum) ist hingegen mit einem Anstieg um 189 % zu rechnen.

Neben der sehr starken Konjunkturreagibilität sind uns bei der Untersuchung der Branche weitere Probleme und Hindernisse aufgefallen, die das zukünftige Wachstum schmälern könnten.

IT-Firmen präsentieren ihren potenziellen Kunden in vielen Fällen ein sehr breites, häufig auch sehr unspezifisches Angebotspektrum nach dem Motto »Wir können alles!«. Dem Kunden bleiben so die tatsächlichen Tätigkeitsschwerpunkte des IT-Unternehmens verborgen. Besonders nicht so fachkundige Interessenten stehen dadurch häufig vor dem Problem, dass sie aufgrund der »schwammigen« Unternehmensprofile gar nicht in der Lage sind zu erkennen, welche IT-Firma für die Erfüllung ihres Auftrages denn nun die eigentlich richtige ist.

Wie bereits unter dem vorangegangenen Punkt angedeutet scheint das Marketing keine Stärke der IT-Branche zu sein. Die geringe Anzahl von Mitarbeitern im Marketing-Bereich bei den befragten IT-Unternehmen und die Ergebnisse der Experteninterviews bestätigen diese Annahme. In der Außendarstellung sind viele IT-Unternehmen schlicht und einfach nicht in der Lage, die von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen so zu beschreiben, dass deren Funktionen und vor allem deren Nutzen auch Nicht-Fachleuten verständlich werden.

Aus den Expertengesprächen lässt sich auch die Erkenntnis ableiten, dass IT-Unternehmen zumindest bislang, immer noch zu sehr an der Technologie selbst interessiert sind und die eigentlichen Interessen der Kunden zu wenig im Blick haben: So werden zu viele Produkte angeboten, die zwar einerseits technisch gesehen sehr aufwändig, andererseits allerdings für den Kunden mit recht geringem Nutzen verbunden sind. Für die Zukunft gehen die Experten deshalb davon aus, dass es zu einer noch stärkeren »Marktauslese« im IT-Bereich kommen wird. Dauerhaft werden sich nur solche Unternehmen am Markt behaupten können, die sich auch wirklich an den Interessen ihrer Kunden orientieren. Ein Experte brachte dies ziemlich treffend auf den Punkt: »Unternehmen kaufen Lösungen für Probleme, keine Technologien um sich neue Probleme einzuhandeln!«.

Im Großen und Ganzen betrachtet zeigt sich NRW gut gerüstet für den weiteren Weg in die Informationsgesellschaft. Um die Rahmenbedingungen für die IT-Branche noch positiver zu gestalten, besteht unseres Erachtens vorrangig in folgenden Bereichen Handlungsbedarf:

Bei der Vermittlung zwischen Angebot und Nachfrage gibt es im IT-Bereich sehr große Defizite, die vor allem auf Seiten der Anbieter liegen: Unklare Unternehmensprofile in Verbindung mit der bereits angesprochenen Problematik der stark ausgeprägten »Selbstverliebtheit« der Branche sorgen bei vielen potenziellen Kunden für ein hohes Maß an Unsicherheit. Neben der momentanen wirtschaftlichen Entwicklung ist diese Unsicherheit ein ebenfalls nicht unwesentlicher Grund für die momentane Investitionszurückhaltung im IT-Bereich. Eine Lösung des Problems könnte in der Förderung von Projekten bestehen, die auf eine Verbesserung der Schnittstellenorganisation zwischen Angebot und Nachfrage abzielen (z.B. die Anbieterdatenbank von my-bird.de e.V. in Dortmund).

Die mangelnde Kundenorientierung der IT-Branche stellt ein weiteres Problem dar. Die Ursachen dafür liegen zu einem guten Teil in Ausbildungsdefiziten bei den IT-Fachkräften begründet: So werden während der Ausbildung zwar umfangreiche technische Qualifikationen vermittelt, Kenntnisse aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Betriebswirtschaftslehre werden hingegen zu wenig berücksichtigt. Des-

halb fehlt vielen Mitarbeitern das entsprechende Bewusstsein zum kundennahen Verhalten. Für Abhilfe könnte hier eine Ausweitung des Ausbildungsprofils um die genannten Kenntnisse und Fähigkeiten sorgen.

Durch ein gemeinsames Auftreten und Vermarkten lassen sich Kompetenzen bündeln und Synergieeffekte erzielen (z.B. mybird.de e.V. oder ECC in Dortmund). Die Praxis zeigt, dass spezialisierte IT-Firmen im Verbund besser bestehen können. Deshalb sollte der Aufbau von Anbieternetzwerken im IT-Bereich gefördert werden.

Gerade eine derart dynamische Branche wie der IT-Sektor lebt von der Innovationsfähigkeit. Um diese in Zukunft nicht nur zu gewährleisten sondern auch noch zu verbessern, sollte auf einen verstärkten Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis hingearbeitet werden. Aus diesem Grund sollte eine Etablierung von Plattformen für den Wissenstransfer angestrebt werden.

Um weiter wachsen zu können, werden im IT-Sektor gut ausgebildete Fachkräfte benötigt. Damit kein dauerhafter Fachkräftemangel eintritt, ist es zwingend notwendig, die Zahl der Studierenden in informationstechnologischen Fächern weiter zu erhöhen. Darüber hinaus sollte in den Schulen noch stärker als bisher der sichere Umgang mit PC und Internet vermittelt werden: Diese Kenntnisse und Fähigkeiten stellen heute längst nicht mehr nur die Einstiegsbarriere für den IT-Bereich dar, sie werden auch in zunehmendem Maße zur unverzichtbaren Basisqualifikation in anderen Berufsfeldern.

## **9.2 BEREICHSÜBERGREIFENDE SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

### ***Große Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungsbereich***

Dass der Dienstleistungsbereich zu den großen Wachstumsträgern auf dem Arbeitsmarkt gehört, ist keine neue Erkenntnis. Bereits ein oberflächlicher Blick in die Statistik zeigt, dass die Beschäftigung im Dienstleistungssektor seit Jahren nahezu kontinuierlich angestiegen ist. Seit längerem bekannt ist auch, dass es gerade die neuen, innovativen Dienstleistungen sind – von denen die meisten in der statistischen Restkategorie »sonstige Dienstleistungen« subsumiert werden –, die die höchsten Wachstumsraten aufweisen.

Dass sich diese Wachstumstrends, vielleicht mit Abschwächungen, auch in Zukunft fortsetzen werden, erscheint plausibel und ist auch Grundlage makroökonomischer branchenorientierter Wachstumsprognosen gewesen, die in der Regel auf modifizierten Trendextrapolationen beruhten.

Im Dienstleistungssektor bestätigt sich andererseits die These von der »Glokalisierung«: einerseits nimmt die globale Orientierung von Unternehmen zu, andererseits gewinnt die lokale Ebene für die Gestaltung von Dienstleistungen eine herausragende Bedeutung. Eine regional ausgerichtete und informierte Dienstleistungspolitik kann zudem die Ausbildung innovativer Milieus anregen, die eine wichtige Rahmenbedingung für den Erfolg von Dienstleistungsunternehmen darstellen.

- *Existenzgründungen* vollziehen sich in besonderem Maße im regionalen Kontext, da die entsprechenden Personen dort zumeist ihre Wurzeln und sozialräumlichen Bindungen haben. Die regionalen Institutionen und Organisationen der Wirtschaftsförderung können die Bedingungen für ein leistungsfähiges Gründerklima positiv beeinflussen – nicht nur über Förderleistungen, sondern auch über Beratungsleistungen und Einbezug der Bildungsinstitutionen.
- Eine *Profilierung* als Medienregion, Gesundheitsregion oder Biotechnologie-Standort kann nur gelingen, wenn bereits spezifische regionale Kompetenzen vorhanden sind und systematisch weiterentwickelt werden. Hierbei spielt das regionale Bildungs- und Forschungssystem eine herausragende Rolle: Erfolgreiche Regionen zeichnen sich dadurch aus, dass über Ausbildung und Forschung Humankapital bereitgestellt wird, welches den Schwerpunkten und Erfordernissen der Region entspricht.

Die zukünftige Entwicklung des Dienstleistungssektors wird nicht zuletzt von politischen Steuerungsbemühungen abhängen bzw. erfordert eine **gezielte Dienstleistungspolitik**. Das Erfordernis einer gezielten Dienstleistungspolitik resultiert u.a. auch daraus, dass Beschäftigungspotenziale nicht nur in verschiedenen Dienstleistungsfeldern, sondern auch in verschiedenen Beschäftigungsformen liegen. Für unsere fünf Untersuchungsfelder, die besonders innovative Dienstleistungen beinhalten, konnten wir direkte Beschäftigungspotenziale vor allem im höher qualifizierten Bereich ermitteln. Unsere Haushaltsbefragung hat jedoch in Bezug auf die allgemeine Dienstleistungsnachfrage darüber hinaus auch hohe Potenziale im Bereich eher einfacherer Dienstleistungen (bspw. haushaltsnahe Dienstleistungen, freizeitorientierte Dienste) aufgezeigt (siehe Kapitel 3.3).

Politische Handlungsempfehlungen müssen darüber hinausgehend aber auch aufgeschlossen sein gegenüber den Wandlungsprozessen auf dem Arbeitsmarkt und generell in den gesellschaftlichen Leitbildern (vgl. zusammenfassend zum Wandel der Sozialstruktur Hradil 2002). Arbeitsformen und Lebensstile, die nicht dem Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie entsprechen, sind keine unerwünschten Ausnahmen, sondern vielmehr die Richtgrößen, an denen sich die Ent-

wicklung der arbeitsmarktpolitischen Förderprogramme, der sozialen Sicherung, der Mitbestimmung und des Bildungssystems orientieren muss. So sollte beispielsweise eine Strategie der Förderung von niedrig qualifizierten Tätigkeiten mit einer gezielten Ausweitung personenbezogener Dienste (Kinderbetreuung, Ganztagschulen, Haushaltsdienste) verknüpft werden, um berufstätige Frauen zu entlasten. Auf diese Weise wäre auch ein Anreiz für höherqualifizierte Frauen gegeben, stärker am Erwerbsleben zu partizipieren – was wiederum zur Entwicklung hochqualifizierter Dienstleistungsfelder beiträgt, aber auch den offiziellen Markt für einfache Dienstleistungen öffnet (Vgl. Scharpf 2004). Wir wollen an dieser Stelle jedoch keineswegs den Eindruck erwecken, dass die unzureichende Kinderbetreuung der alleinige Grund der Benachteiligung von Frauen darstellt. Frauen würden auch dann entlastet – und hätten somit bessere Erwerbschancen – wenn Berufstätigkeit und Familienarbeit adäquater zwischen den Geschlechtern verteilt würde.

So resultiert die Benachteiligung von Frauen aus dem Zusammenhang zwischen mehreren Merkmalen: auf einen Hauptverdiener ausgerichtetes Steuersystem, eine extrem ungleiche Verteilung der Elternzeit (nur ca. 2 % Männer nehmen Elternzeit), soziale Sanktionierung von Männern, die intendieren, die klassische Rollenverteilung zu durchbrechen (indem sie bspw. Elternzeit Anspruch nehmen), und natürlich unzureichende Möglichkeiten der Kinderbetreuung.

Auf dem Existenz- und Unternehmensgründungsgeschehen liegen auch im Dienstleistungssektor große politische Hoffnungen, wenn es um Beschäftigungseffekte, Innovationen und Marktbelebung geht. Eine herausragende Rolle kommt im Gründungsgeschehen den unternehmensnahen Dienstleistern zu, denn ihre Anteile am jährlichen Gründungssaldo sind verglichen mit anderen Wirtschaftszweigen die mit Abstand höchsten. Die unternehmensnahen Dienste tragen daher in besonderem Maße zum Strukturwandel bei, wobei insbesondere die Rolle der eher wissens- und technikintensiven Dienstleister hervorzuheben ist. Innerhalb der relativ jungen Unternehmensbasis der unternehmensnahen Dienste vollziehen sich in jüngerer Zeit jedoch Marktberaumungsprozesse und Selektionen, die sich vom durchschnittlichen Fluktuationsgeschehen abheben dürften. Die formalen Strukturen der Gründungsförderung (Finanzierung, Beratung) sind in den letzten Jahren gerade auch in NRW in teilweise vorbildlichem Maße ausgebaut worden; dies bestätigen auch internationale Vergleiche. Notwendig ist jedoch die Evaluation bezüglich Wirksamkeit und Effizienz insbesondere bei der regionalen Gründungsförderung.

Zudem müssen Gründungen im Bereich einfacher Dienstleistungstätigkeiten (Haushalt, Freizeit etc.) stärker bei Förderungen berücksichtigt werden, da ihre nach-

haltigen Bestandschancen bislang zu gering sind. Die Hauptproblematik liegt heute bei personenbezogenen Faktoren (Kooperationsfähigkeit, Durchhaltevermögen, Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen). Bei der Förderung dieser »entrepreneurial skills« besteht insbesondere im Bildungs- und Hochschulsystem Handlungsbedarf. Die Idee der Selbstständigkeit muss in die Systeme der Schul- und Erstausbildung Eingang finden und auch kontinuierlich in den Studiengängen der Hochschulen präsent sein (vgl. die Beiträge in Heinze/Schulte 2002).

Ganz allgemein ist der Dienstleistungssektor eingebettet in eine Wissensgesellschaft, die hohe Anforderungen an Aus- und Weiterbildung, an Wissensgenerierung und Wissensmanagement stellt. Für den Einzelnen wird lebenslanges Lernen zu einer wichtigen Voraussetzung für die dauerhafte Teilnahme am Erwerbsleben, während die unternehmerische Innovationsfähigkeit zunehmend über den Erfolg am Markt entscheidet. Die wachsende Bedeutung von Bildung und Wissen spiegelt sich in der Entwicklung der Ausgaben für Humankapital und in der Beschäftigungsentwicklung bei den Einrichtungen des Bildungssystems wider. Gleichzeitig werden aber auch Defizite sichtbar; die Bildungswirtschaft der Bundesrepublik ist bislang nur unzureichend auf die Herausforderungen der Wissensgesellschaft vorbereitet. Dies kann sowohl am Beispiel des Dualen Systems als auch der Hochschulen aufgezeigt werden; im Dualen System geht es vor allem darum, anerkannte Ausbildungsgänge für den Dienstleistungs- und Informationssektor zu entwickeln.

Hinsichtlich der Bildungsinfrastruktur verfügt sowohl das Land NRW als auch speziell das Ruhrgebiet über eine gute Ausgangsposition, die Probleme etwa im Hochschulwesen sind nicht regionsspezifisch etwa die unterentwickelte Orientierung an einer »Kultur der Selbständigkeit«, worauf auch Experten verweisen (vgl. etwa Steger 2001). Auch in einer empirischen Studie über »Unternehmen und Innovationen« in NRW seitens des Instituts Arbeit und Technik wurde von den Unternehmen die Verfügbarkeit von Hochschulabsolventen als wichtiger Standortfaktor für die Region genannt. Vor allem müssen gerade im Ruhrgebiet mehr »Tüftler« und »Spürnasen« ausgebildet bzw. gefördert werden, denn gerade solch kreative Mitarbeiter werden in der Zukunft immer stärker für Innovationsprozesse benötigt. »Diese Arbeitnehmer können rasch Produkte erzeugen, die besser und billiger sind als alles bisher Dagewesene. Sie stehen im Wettbewerb mit anderen Gruppen von Tüftlern und Spürnasen, die ebenso in ungeheurer Geschwindigkeit noch bessere und billigere Produkte erzeugen und dabei vielleicht sogar noch schneller sind. Je mehr sich dieser Wandel verschärft, umso stärker treibt er die Nachfrage nach den Dienstleistungen solcher kreativen Geister voran, deren Arbeit dann logischerweise immer besser honoriert wird« (Reich 2002, 107f).

Obwohl sich der Dienstleistungssektor zum größten Beschäftigungssektor entwickelt hat, haben sich die Programme der Wirtschafts- und Strukturpolitik lange auf den industriellen Sektor konzentriert. Diese Aussage gilt auch für das Ruhrgebiet: »Dienstleistungen stehen auf der Agenda der Politiker und Wirtschaftsforscher aus dem Revier lange noch nicht gleichrangig neben der Industrie, nach wie vor konzentrieren sich entsprechende Programme hauptsächlich auf die Modernisierung des produzierenden Gewerbes. Mit Ausnahme von Kultur und Tourismus finden Dienstleistungen gerade mal Erwähnung, wenn sie der Sicherung und Entwicklung der industriellen Basis dienen. Diese industrialistische Ausrichtung der Strukturpolitik kommt v.a. in den regionalen Entwicklungskonzepten, die von den Teilregionen des Reviers erstellt wurden, zum Ausdruck« (Fretschner et al 2002, 153; zur regionalen Strukturpolitik vgl. die Beiträge in Gerlach/Ziegler 2004). In letzter Zeit ist durch die strukturpolitische Debatte auf Landesebene um Kompetenzfelder und Cluster ein Richtungswandel festzustellen; zunehmend genießen Handlungsfelder wie die Gesundheitswirtschaft (vgl. Hilbert 2003) oder der Logistiksektor an Bedeutung.

Das vorliegende Projekt hat einen ganz anderen Ansatz gewählt, um Beschäftigungspotenziale zu ermitteln, die in innovativen Dienstleistungsfeldern liegen. Anstelle der bislang üblichen makroökonomischen Trendextrapolationen haben wir zwei mikroökonomische Ansätze kombiniert, einen nachfrageorientierten und einen angebotsorientierten Ansatz zur Potenzialermittlung. Aufbauend auf diesen Ansätzen und weiteren quantitativen Daten wurden verschiedene Szenarien von Beschäftigungsprognosen berechnet und bewertet. Darauf aufbauend wurden Handlungsempfehlungen getroffen.

Der nachfrageorientierte Ansatz bestand darin, für die Nachfrage nach konsumorientierten Dienstleistungen private Haushalte und für die Nachfrage nach unternehmensbezogenen Dienstleistungen Betriebe mit repräsentativen Stichproben zu befragen. Die Befragungen sollten nicht nur – ggf. unrealistische – Dienstleistungswünsche ermitteln, sondern auch Rahmenbedingungen wie bisherige Nutzung, Nutzungshäufigkeit oder Zahlungsbereitschaft.

Im Rahmen des angebotsorientierten Ansatzes haben wir Betriebe und überbetriebliche Experten (z.B. Berater, Verbände, Kammern) u.a. dazu befragt, welche innovativen Dienstleistungen sie entwickelt haben, welche Innovationen sich in der pipeline befinden, welche fördernde und hemmende Bedingungen der Vermarktung entgegenstehen und von welchen Rahmenbedingungen eine Realisierung der Wachstumspotenziale abhängt.

Beide Ansätze verwendeten – entsprechend der methodologischen Philosophie der »Multiangulation«, nach der die Bestimmung des Standorts umso präziser wird, je größer die Zahl der Perspektiven ist, aus denen man blickt – sowohl quantitative wie qualitative Informationen, d.h. »harte« Daten aus branchenbezogenen Totalerhebungen, quantitative, standardisierte Daten aus unseren eigenen repräsentativen Befragungen und qualitative Informationen aus Gesprächen mit mehr als 100 Experten und aus Auswertungen der einschlägigen Literatur und der kaum noch zu zählenden Internetpublikationen.

Die Ergebnisse der Haushaltsbefragung haben massive **Nachfragepotenziale** nach innovativen Dienstleistungen aufgewiesen. Aus der Fülle der Einzelergebnisse hier nur einige Schlaglichter:

- Fast 1 Millionen Bürger Nordrhein-Westfalens, die das Fitness-Studio bislang noch nicht nutzen, haben ein konkretes Interesse, wellness- und gesundheitsorientierte Fitness-Dienstleistungen zu nutzen und könnten bei entsprechenden Angeboten als Kunden gewonnen werden.
- Weitere 7 Millionen Einwohner Nordrhein-Westfalens, die bereits Fitnessdienstleistungen nutzen, dafür aber kein Studio aufsuchen, könnten bei entsprechend attraktivem Angebot an ein Studio gebunden werden.
- 56 % der Bevölkerung, die nicht Sport treibt, wäre bereit bei Boni-Programmen oder anderweitiger finanzieller Unterstützung durch die Krankenkasse regelmäßig Sport zu treiben.
- 60 % der Bevölkerung würden z.T. auf den eigenen PKW verzichten und professionell angebotene Mobilitätsdienstleistungen nutzen, wenn es ein System gäbe, dass (a) jederzeit verfügbar ist, (b) alle Verkehrsmittel berücksichtigt, (c) die günstigste Verbindung herausucht und (d) mit dem man Zeit spart.
- Ungefähr ein Drittel der Nichtnutzer würden Car-Sharing-Angebote nutzen, wenn (a) eine unkomplizierte Nutzung gewährleistet und (b) ein Hol- und Bring-Service angeboten würde.
- Fast 50 % der Unternehmen haben Interesse daran bei entsprechenden nutzer- und serviceorientierten Angeboten verstärkt Netzwerkdienstleistungen zu nutzen, bei der IT-Sicherheit ergibt sich eine Wert von über 30 %.

Rechnet man für alle untersuchten Bereiche die Potenziale aufgrund eines eher konservativen Trendszenarios hoch, ergeben sich folgende Beschäftigungspotenziale für die Ziel-Region, für Nordrhein-Westfalen und für die gesamte Bundesrepublik:



**Tabelle 52: Aggregierte Beschäftigungspotenziale – Trendszenario**

|  | <b>Ziel 2-Region</b> | <b>NRW</b> | <b>BRD</b> |
|--|----------------------|------------|------------|
| Fitness/Wellness                       | 9.260                | 29.433     | 113.915    |
| Innovative Handelsdienstleistungen     | 20.516               | 70.816     | 324.231    |
| FM/Energie                             | 3.215                | 13.811     | 62.430     |
| Mobilität                              | 12.385               | 40.334     | 205.180    |
| ITK                                    | 16.388               | 100.543    | 471.110    |
| Summe                                  | 61.764               | 254.937    | 1.176.866  |
| Anteil an den Arbeitslosen (Juni 2004) | 22,1 %               | 29,5 %     | 29,3 %     |
| Anteil an den Erwerbstätigen (2003)    | 4,3 %                | 4,3 %      | 3,2 %      |

In der Summe aller fünf von uns untersuchten Dienstleistungsfelder würden sich in ganz Deutschland fast 1,2 Mio. Arbeitsplätze schaffen lassen, wenn sich die Beschäftigungspotenziale aktivieren ließen. Das entspricht einer Steigerung der Beschäftigung von über 3 %, bezogen auf NRW und das Ziel 2-Gebiet sogar von über 4 %. Die Gesamtzahl der registrierten Arbeitslosen ließe sich durch eine Aktivierung der Beschäftigungspotenziale allein in den fünf untersuchten Dienstleistungsfeldern auf Bundesebene und in NRW um 29 %, im Ziel 2-Gebiet um 22 % senken (der geringere Anteil für das Ziel 2-Gebiet erklärt sich aus der höheren Arbeitslosigkeit).

Die Beschäftigungseffekte, die auftreten würden, wenn sich die ermittelten Potenziale realisieren ließen, wären erheblich. Allein die fünf von uns untersuchten Felder für innovative Dienstleistungen – die ja nur einen Teil sämtlicher innovativen Dienstleistungen abdecken – wären in der Lage, die heute bestehende Arbeitslosigkeit *ceteris paribus* um mehr als ein Viertel zu senken.

Geht man jeweils vom best case aus, ergibt sich folgendes Bild:

**Tabelle 53: Aggregierte Beschäftigungspotenziale – best case**

|  | <b>Ziel 2-Regionen</b> | <b>NRW</b> | <b>BRD</b> |
|--|------------------------|------------|------------|
| Fitness/Wellness                       | 12.350                 | 34.348     | 134.046    |
| Innovative Handelsdienstleistungen     | 29.389                 | 105.141    | 481.591    |
| FM/Energie                             | 5.855                  | 25.047     | 113.330    |
| Mobilität                              | 17.329                 | 58.123     | 318.320    |
| ITK                                    | 31.173                 | 157.424    | 736.630    |
| Summe                                  | 96.096                 | 380.083    | 1.783.917  |
| Anteil an den Arbeitslosen (Juni 2004) | 34,3 %                 | 44,0 %     | 44,4 %     |
| Anteil an den Erwerbstätigen (2003)    | 6,7 %                  | 6,5 %      | 4,9 %      |

Tritt für alle Bereiche das best case-Szenario ein, so könnte sich im Ziel 2-Gebiet die Arbeitslosigkeit um ca. ein Drittel, in NRW und der BRD um ca. 44 % reduzieren.

Natürlich handelt es sich bei diesem Potenzial um einen theoretischen Wert, der nur unter idealen Bedingungen und über mehrere Jahre verteilt eintreten würde und von anderen arbeitsmarktrelevanten Faktoren – Konjunktur, Beschäftigungsrückgänge in anderen Bereichen, demografisch bedingte Veränderungen des Arbeitskräfteangebots etc. – überlagert würde. Aber es macht deutlich, dass es sich beschäftigungspolitisch lohnen würde, die Beschäftigungspotenziale, die in innovativen Dienstleistungen schlummern, zu aktivieren.

### **Die Hemmnisse gegen die Realisierung der Beschäftigungspotenziale: Unreife Märkte**

Warum haben sich diese Potenziale noch nicht auf dem Arbeitsmarkt ausgewirkt? Wir haben in unserem Projekt keine science fiction betrieben und nach utopischen Dienstleistungen gefragt, die heute vielleicht vorstellbar, aber noch nicht realisierbar sind, sondern haben uns auf Leistungen konzentriert, die im Prinzip heute schon auf dem Markt angeboten werden, aber bei denen die Märkte – nachfrageseitig und/oder angebotsseitig – noch nicht entwickelt sind. Die Märkte für innovative Dienstleistungen sind jung und unreif, sind emerging markets.

Typisch für unreife, »emergierende« (entstehende) Märkte ist, dass das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage hier noch nicht richtig funktioniert mit der Folge, dass die tatsächlichen Umsätze weit hinter den Potenzialen zurückbleiben.

In den von uns untersuchten Dienstleistungsfeldern haben wir diese Funktionshemmnisse eindeutig identifizieren können.

**Hemmnis: Ein Mangel an Anbietern – marktmorphologische Defizite auf Anbieterseite (Fitness/Wellness, innovative Handelsdienstleistungen, Mobilitätsdienstleistungen)**

In einigen Dienstleistungsfeldern liegt das Geld auf der Straße – aber es gibt niemanden, der es sieht und sich danach bückt. Konkret: Es gibt Nachfrage, es gibt auch eine hinreichende Zahlungsbereitschaft, im Prinzip lässt sich auch ein nachfragegerechtes und preisangemessenes Dienstleistungsangebot anbieten – aber es gibt zu wenig Anbieter, die die Nachfrage bedienen.

Typisch ist diese Situation insbesondere dann, wenn die Produktion der entsprechenden Dienstleistung einen Typ von Anbietern erfordert, den es bisher nicht gegeben hat, oder wenn sie eine Kombination von Anbietern erfordert, die bisher nichts miteinander zu tun hatten.

Dies ist besonders augenfällig im Fitness/Wellness-Bereich: Hier müssten beispielsweise die eher freizeitorientierte Fitnessbranche und die eher gesundheitsorientierte Medizin und Physiotherapie zusammenrücken, um innovative, nachfragegerechte Angebote zu produzieren. Dabei treffen jedoch nicht nur unterschiedliche betriebswirtschaftliche Systeme, sondern auch vollkommen unterschiedliche Kulturen und Mentalitäten aufeinander, die durch berufsständische Regulierungen noch verschärft werden. Ähnliches gilt etwa bei der Einrichtung von ebenfalls nachfragegerechten »Day Spas« für die Kooperation von Hotellerie-, Kosmetik-, Physiotherapie- und Fitnessbranche oder in bezug auf innovative Mobilitätsdienstleistungen für die Kombination bspw. von Car-Sharing, Autovermietungen, Nahverkehrsbetrieben und der Deutschen Bahn AG, für die solche Dienstleistungen allenfalls ein Randgeschäft darstellen.

Mit der Zeit werden sich diese marktmorphologischen Probleme überwinden lassen. Dabei gibt es einen typischen Zyklus, den auch wir beobachtet haben: Zunächst beginnen einzelne Kleinunternehmen, innovative Dienstleistungen in neuen Geschäftsfeldern anzubieten, die an ihr bisheriges Geschäftsfeld anschließen (ein Herner Krankenhaus richtet einen Wellnessbetrieb ein). Teilweise entstehen aus Existenzgründungen heraus auch neue Anbieter. Eher zufällig (z.B. aus persönlichen Kontakten heraus) beginnen einzelne Anbieter miteinander zu kooperieren (z.B. ein anderes Krankenhaus mit einem Fitnessstudio). Wegen des hohen Nachfrageüberschusses entwickelt sich eine bunte Vielfalt von unterschiedlichen Anbietertypen, die kaum miteinander in Konkurrenz geraten. In der nächsten Phase der Marktreifung treten Großanbieter und Kettenbetriebe auf den Markt. Jetzt sinken die Prei-

se, und es setzt ein Verdrängungswettbewerb ein, der die marktmorphologische Vielfalt auf bestimmte, besonders erfolgreiche Anbietertypen reduziert (z.B. Discount-Anbieterketten, Anbieterketten für das Massengeschäft im mittleren Preisbereich, Anbieterketten für Spezialprodukte, Einzelanbieter für Nischen auf den lokalen Märkten).

Das beschäftigungspolitische Problem besteht darin, dass diese Reifungsprozesse schlichtweg zu lange dauern, so dass erhebliche Beschäftigungspotenziale jahrelang verloren gehen.

Wegen der vergleichsweise niedrigen Existenzgründungsrate ist das marktmorphologische Hemmnis in Deutschland generell und insbesondere im Ziel 2-Gebiet mit seiner abermals niedrigen Existenzgründungsrate besonders ausgeprägt.

### ***Handlungsempfehlung: Kultur der Selbstständigkeit und »Hochzeitsstationen«***

Das marktmorphologische Problem könnte man dem freien Spiel der Marktkräfte überlassen, der es irgendwann auch lösen wird. Aus beschäftigungspolitischer Sicht entgehen uns aber auf diese Weise Arbeitsplatzchancen. Die Wirtschafts- und Strukturpolitik hat auch in NRW diese Herausforderung bereits seit längerer Zeit aufgegriffen und die seit den 80er Jahren von der öffentlichen Hand betriebenen Gründer- und Technologiezentren stellen systematische Versuche dar, das Wachstum technologieintensiver Branchen durch marktmorphologische Instrumente zu fördern.

Die Märkte für innovative Dienstleistungen können durch ähnliche Instrumente gefördert werden, wobei allerdings der finanzielle Spielraum für öffentliche Investitionen geschrumpft ist und deshalb in den meisten Fällen nicht mehr an dauerhafte Subventionierungen gedacht werden kann.

Ganz allgemein müsste erstens die Dynamik von Existenzgründungen zunehmen, damit die Beschäftigungspotenziale rascher aktiviert werden. Dazu gehört die Förderung einer generellen Kultur der Selbstständigkeit, die im Dienstleistungsbereich besondere Akzente aufweist. Hier steht nicht venture capital im Vordergrund, sondern praktische Unterstützung für die eher »hemdsärmeligen« Gründer.

Zweitens könnte die Entwicklung hybrider Anbieter beschleunigt und gefördert werden. Das »Verheiraten« von Anbietern, die aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern und verschiedenen Welten stammen, ist ebenfalls nichts Neues. In der Biotechnologie sind regelrechte »Hochzeitsstationen« eingerichtet worden, um beispielsweise Genetiklabore mit Softwareunternehmen zu »verheiraten«. Ähnliche Aktionen würden insbesondere dem Fitness-/Wellnessbereich zur Expansion ver-

helfen. Auch in anderen Bereichen wären jedoch derartige Hochzeiten denkbar, bspw. zwischen Unternehmensberatungen und Betreibern von Mobilitätszentralen.

Drittens könnte die öffentliche Hand hybride Angebote auch (temporär) fördern, beispielsweise durch »Day Spas«, Wellness- und Gesundheitszentren, die auf lokaler Ebene initiiert werden, damit dort verschiedene Anbieter unter Nutzung von Synergien eine Leistungskette generieren können.

***Hemmnis: Personelle Engpässe bzw. Qualifikationsdefizite auf der Seite der Anbieter (Fitness/Wellness, ITK/Medien, Handelsdienstleistungen, Mobilitätsdienstleistungen)***

So paradox es ist: Die Expansion von innovativen Dienstleistungen wird auch durch die mangelnde Verfügbarkeit richtig qualifizierten Personals gehemmt. Nahezu durchgängig wurden dabei weniger Engpässe im Bereich der Fachkompetenzen bemängelt, sondern Defizite bei den extrafunktionalen Qualifikationen.

Absolut dominierend sind dabei Defizite bei den allgemeinen Methodenkompetenzen (Mitdenken, allgemeine Problemlösefähigkeit, grundlegende Kulturtechniken wie Rechnen, Schreiben, Lesen), bei den sozial-kommunikativen Kompetenzen (verbale und nonverbale Kommunikation, Freundlichkeit, Kundenorientierung, Serviceorientierung etc.) sowie bei den Persönlichkeitskompetenzen (Selbstbewusstsein, Disziplin etc.). Für innovative Dienstleistungen, die im persönlichen Kontakt mit Kunden erbracht werden, sind die Defizite im Bereich sozial-kommunikativer Kompetenzen besonders kritisch und nicht zu kompensieren.

Berufsbezogene Fachkompetenzen stellen insoweit ein Problem dar, als es für innovative Dienstleistungen noch keine Berufsbilder, anerkannten Bildungsgänge und Bildungszertifikate gibt – ein typisches Problem junger Branchen. Stattdessen entwickelt sich in der Regel ein Wildwuchs von z.T. dubiosen Fortbildungsangeboten und Zertifikaten von zweifelhaftem Wert. Leidtragende sind die Arbeitnehmer, die keine anerkannten Bildungsabschlüsse erwerben, die Arbeitgeber, die die Qualität von Zertifikaten nicht beurteilen können, die Kunden, die hohe Erwartungen an die Qualität der erbrachten Dienstleistungen stellen, und die seriösen Bildungsanbieter, denen die Konkurrenz schwarzer Schafe zu schaffen macht.

Qualifikationsdefizite machen sich nicht nur auf der Anbieterseite als Hemmnis bemerkbar, sondern auch auf der Nachfrageseite. In den Dienstleistungsbereichen innovative Handelsdienstleistungen und ITK/Medien stellen auch mangelhafte Medienkompetenzen bei den privaten Haushalten und bei den Unternehmen, die potenzielle Nachfrager darstellen, Expansionshemmnisse dar. Mit einem Wort: In der

deutschen Bevölkerung mangelt es an einer informationstechnischen Grundbildung.

Dies ist keineswegs überraschend, ist das deutsche Bildungssystem – sowohl im Bereich der allgemeinen wie auch der beruflichen Bildung – über alle Stufen hinweg von den Lernzielen, den Curricula, den Leistungskriterien, den Zeugnissen, den didaktischen Methoden und der Lehrerausbildung her ganz auf fachliche Qualifikationen orientiert. Soziale Kompetenzen (»Soft Skills«), die etwa an angelsächsischen Schulen systematisch und mit eigenständigen didaktischen Methoden vermittelt werden, tauchen im deutschen Bildungssystem nur allenfalls marginal auf.

Diese Probleme des deutschen Bildungssystems sind seit Jahren bekannt und immer wieder von der Hochschulrektorenkonferenz, international vergleichenden Studien wie TIMSS I, II und III (TIMSS 1996) oder PISA (Baumert 2001) oder kritischen Beobachtern, insbesondere der OECD (2004), angemahnt worden. Allerdings blieb diese Thematik auf die bildungspolitische Debatte beschränkt, die sich nie – auch nach PISA nicht – ernsthaft damit auseinandersetzen wollte. Unstrittig ist jedoch, dass sich parallel zum Strukturwandel in Richtung einer flexiblen Dienstleistungsgesellschaft auch der Stellenwert von Bildung und damit auch deren Defizite in Deutschland erhöht hat. Eine solide Grundausbildung, lebenslanges Lernen, Innovations- und Teamfähigkeit sowie Medienkompetenz sind wichtige Erfolgsfaktoren für Unternehmen und Beschäftigte. »Die wachsende Bedeutung von Wissen kommt auch darin zum Ausdruck, dass wirtschaftliches Wachstum in der Dienstleistungsgesellschaft nicht so sehr aus einem wachsendem Produktionsvolumen und zunehmender Arbeitsteilung entsteht, sondern vielmehr aus der Akkumulation und Nutzung von Wissen im wirtschaftlichen Innovationsprozess. Für Bildung und Qualifikation ergeben sich aus dieser Entwicklung folgende Herausforderungen:

- Die Bedeutung von allgemeinen kognitiven Fähigkeiten und anderen extrafunktionalen (kommunikativen) Qualifikationen nimmt zu, während die relative Bedeutung von Faktenwissen abnimmt;
  - Traditionelle Formen und Strukturen der Teilung der Wissensproduktion werden zunehmend obsolet, da die Differenzierung in Professionen, Disziplinen und Funktionsbereiche mit ihrem spezifischen Wissen gegenüber integrativen und interdisziplinären Problemzusammenhängen an Bedeutung verliert;
  - Wissensgenerierung und Wissensnutzung wachsen sowohl im Hochschulbereich als auch im schulischen Bereich zusammen« (Fretschner/Hilbert 2002, 72 vgl. auch die Beiträge in Fahrholz et al. 2002 sowie Kluge 2002 und Priddat 2004).
- Die in Deutschland zu konstatierende Dienstleistungslücke hängt also auch mit Schwächen im Bildungssystem zusammen. Unsere empirischen Erhebungen zei-

gen, dass die Bildungsdefizite inzwischen zu einem beschäftigungs- und wirtschaftspolitischen Problem geworden sind: Sie stehen Wachstum und Innovation entgegen. So sind nur ein Fünftel der anerkannten Ausbildungsberufe dem Dienstleistungssektor zuzuordnen; insbesondere in den Wachstumsfeldern der personenbezogenen Dienste fehlt es an qualifizierten Berufen. Hinzu kommt, dass die akademischen Studiengänge häufig an den Erfordernissen der beruflichen Praxis vorbei bilden. Auch Weiterbildung wird nicht so systematisch betrieben, dass es dem Anspruch des lebenslangen Lernens gerecht wird. Allerdings ist eine strikte Abgrenzung der Weiterbildung von der beruflichen Erstausbildung oder einem Studium immer weniger zeitgemäß. Gefordert wird vielmehr eine stärkere Verzahnung von Ausbildung und Weiterbildung; die Weiterbildung müsste ein strukturiertes, an gewünschten beruflichen Karrieren orientiertes Angebot bereitstellen, um den bereits erworbenen Kenntnissen neue hinzuzufügen. In den neuen IT-Berufen wird die Verknüpfung bereits realisiert, indem die duale Erstausbildung so umgebaut wird, dass die anschließende Weiterbildung zu einer realistischen Option wird. Eine zielführende Weiterbildungspolitik muss sich an folgenden Zielen orientieren:

- »In dem Maße, wie die betriebliche Weiterbildung auch zur Marktfähigkeit (»employability«) der Arbeitnehmer in einem flexibleren Arbeitsmarkt beitragen soll, kommt ihr Erfolg nicht nur dem Betrieb zugute, sondern auch dem einzelnen Arbeitnehmer und der staatlichen Arbeitsmarktpolitik. Dies legt es nah, in bestimmten Bereichen außerhalb der vom Arbeitgeber initiierten, reinen Anpassungsfortbildung nicht nur von den Arbeitnehmern einen Eigenbeitrag zu ihrer Weiterbildung zu erheben, sondern auch in genau zu bestimmenden Grenzen die öffentliche Hand an der Finanzierung der beruflichen Weiterbildung am »Lernort Betrieb« zu beteiligen.
- Eine Eigenbeteiligung der Arbeitnehmer an ihrer betrieblichen Weiterbildung setzt die Möglichkeit voraus, auf deren Inhalt Einfluss zu nehmen, sowohl direkt über den Markt als auch indirekt auf dem Weg über betriebliche oder tarifvertragliche Vereinbarungen.
- In allen Bereichen der Weiterbildung ist das Angebot für die Nachfrager, ob Unternehmen, Betriebsräte, Gewerkschaften, Individuen oder öffentliche Ämter, nur noch schwer zu überschauen. Neue Wege des Qualitätsmanagements und Anstrengungen zur Erhöhung der Transparenz des Marktes sind deshalb dringend erforderlich; hier könnten die Politik, aber auch die Verbände von Arbeitgebern und Arbeitnehmern wichtige Beiträge leisten.
- Insbesondere die Arbeitsmarktpolitik, deren Ziel es ist, derzeit nicht Beschäftigte in den ersten Arbeitsmarkt zurückzuführen, muss sich bei ihren Bemühungen,

die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Klienten durch Weiterbildung zu verbessern, mehr als bisher an den Betrieb als Lernort anlehnen. Dies gilt auch für jene Personen, die nach einer längeren Unterbrechung ihrer Berufstätigkeit (z.B. Elternzeit) in die betriebliche Praxis zurückwollen« (Fels et al 2001, 8f; vgl. auch Glotz 2001).

### ***Handlungsempfehlungen: Eine bildungspolitische Debatte aus beschäftigungspolitischer Sicht führen***

Die Bildungspolitik stellt in Deutschland und auch in Nordrhein-Westfalen ein selbstreferentielles System dar. In diesem System gibt es eine Reihe von gut organisierten Akteuren – Institutionen, Verbände, Experten –, die als Lobbyisten für Eigeninteressen auftreten. Die Vernetzung des bildungspolitischen Systems mit anderen gesellschaftlichen Bereichen ist im Kontrast etwa zu skandinavischen Ländern erstaunlich gering. Dies gilt vor allem auch für den Bereich Arbeit und Wirtschaft.

Dabei hatte die im Jahr 1995 vorgelegte Denkschrift der Kommission »Zukunft der Bildung – Zukunft der Schule« beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen bereits ein Kapitel »Arbeit und Wirtschaft« enthalten, das Veränderungen der Arbeitswelt – u.a. ein Wachstum des Dienstleistungssektors – prognostiziert hatte und daraus verschiedene Anforderungen an die Bildung abgeleitet hatte:

- Dass die Beherrschung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer »basalen Kulturtechnik« werden müsse, »deren Stellenwert dem Rechnen, Lesen und Schreiben gleichkommt« (Bildungskommission NRW 1995, S. 44).
- Dass die Schule soziale Kompetenzen wie »Partizipations- und Teamfähigkeit« vermitteln müsse (ebda., S. 54).
- Dass die berufliche Bildung methodische Kompetenzen wie »Schlüsselqualifikationen, Lern- und Arbeitskompetenz« vermitteln müsse (ebda., 55).
- Dass das Bildungssystem Persönlichkeitskompetenzen wie »Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft«, »Flexibilität« und »Lernbereitschaft« vermitteln müsse (ebda., 54).

Die Bildungskommission entwickelte eine Reihe von Empfehlungen, wie diese Lernziele umgesetzt werden könnten, u.a. durch die Fortentwicklung der Schule zu einem »Haus des Lernens«. Das bildungspolitische System hatte auf diese Denkschrift, die v.a. von Wissenschaftlern, Unternehmensvertretern und Gewerkschaftern erarbeitet worden war, weitgehend ignoriert. Ähnliches hat sich in der post-PISA-Debatte ereignet. Nachdem mehrere PISA-Vorläuferstudien (TIMSS I, II und III) wegen angeblicher methodischer Mängel vom Tisch gewischt worden waren – was bei PISA



nicht mehr möglich war – schreckten die Ergebnisse auf. Die bildungspolitischen Konsequenzen gleichen jedoch einem Mäuschen, das kreisende Berge geboren hatte. Die Einführung der Ganztagschule stellt sicherlich ein wichtiges Element dar, um der systematischen Vermittlung sozialer Kompetenzen näher zu kommen (weil der Nachmittagsbereich offenen Angeboten gewidmet werden soll), wird aber bei weitem nicht ausreichen, um die notwendige Strukturreform zu einem modernen Bildungssystem, das den Anforderungen der Arbeitswelt Rechnung trägt, einzuleiten. Dazu gehört mehr:

- Eine grundlegende Änderung der Lernziele und Curricula mit dem Ziel einer systematischen Verankerung außerfachlicher Schlüsselkompetenzen.
  - Die Einführung didaktischer Methoden, um Sozial-, Methoden- und Persönlichkeitskompetenzen systematisch zu vermitteln.
  - Eine grundlegende Änderung der Organisation des Schulalltags (45-Minuten-Rhythmus) mit dem Ziel, Räume für didaktische Methoden zu schaffen, mit denen methodische, soziale und personale Kompetenzen systematisch vermittelt und trainiert werden können.
  - Eine grundlegende Veränderung der Lehrerbildung mit dem Ziel, pädagogischen und didaktisch-methodischen Handlungskompetenzen ein deutlich größeres Gewicht zu verschaffen.
  - Die Einführung einer individuellen Förderung von Schülern mit Berücksichtigung außerschulischer Umstände und Belastungen.
  - Eine Veränderung der Balance zwischen Förderung und Selektion zugunsten der Förderung.
  - Eine systematische und gründliche Sprachförderung von Kindern mit Migrationshintergrund, um eine erfolgreiche Teilnahme am Unterricht zu sichern.
- Für die Defizite fachbezogener Kompetenzen im Bereich innovativer Dienste gilt, dass auch hier die Reaktionsgeschwindigkeit erhöht werden muss. Junge Branchen benötigen

- neue Berufsbilder mit standardisierten Mindestqualifikationen,
- standardisierte Zertifikate, die eine definierte Mindestqualifikation garantieren,
- eine Qualitätssicherung für Bildungsanbieter.

Im Bereich Fitness/Wellness hat der Deutsche Wellnessverband bereits auf den Wildwuchs der Bildungsangebote reagiert, indem er eine »Kommission Wellnessberufe« eingerichtet hat, die Mindeststandards für Qualifizierungsangebote aufstellen, Bildungsanbieter prüfen und Zertifikate vergeben will.

Auch hier gilt aber: Solche naturwüchsigen Prozesse benötigen viel Zeit, die sich durch gezielte Intervention reduzieren lässt.

***Hemmnis: Intransparenz des Marktes – insbesondere mangelnde Informationen über die Angebote auf Seiten der Nachfrager (FM/Energie, ITK/Medien, innovative Handelsdienstleistungen, Mobilitätsdienstleistungen)***

Sowohl bei konsumbezogenen als auch bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen ergab sich das gleiche Bild: Große Teile der potenziellen Kunden äußern Interesse an innovativen Dienstleistungen, die bereits am Markt angeboten werden, ohne dass sie ihnen bekannt sind. So deuten bspw. für den Mobilitätsbereich die Befragungsergebnisse, dass sehr viele Unternehmen keine Mobilitätsberatung in Anspruch nehmen, da sie keinen Bedarf sehen, bzw. Ihnen Einsparpotenziale nicht bewusst sind, auf Informationsdefizite hin.

Auch dies ist ein typisches Problem unreifer Märkte. Die Markttransparenz ist gering, weil junge Unternehmen, die jeweils über kleine Marktanteile verfügen, nur geringe Werbebudgets haben; es gibt kaum eine öffentliche Kommunikation über diese jungen Dienstleistungen und auch die Mund-zu-Mund-Kommunikation funktioniert aufgrund der niedrigen Nutzerzahl noch nicht.

Probleme liegen aber auch bei den mangelnden Marketingkompetenzen der jungen Unternehmen, die diese innovativen Leistungen anbieten. Bei einigen Anbietergruppen (Fitness/Wellness, ITK/Medien) konnten wir eine gewisse Selbstverliebtheit bzw. eine Orientierung auf die sozialen Milieugruppen feststellen, denen die Anbieter selber entstammen, obwohl die größten Nachfragepotenziale in anderen Kundengruppen liegen. Eine systematische Zielgruppenorientierung, wie sie professionellem Marketing entspricht, ist bei jungen Unternehmen selten zu finden.

Dies setzt natürlich professionelle Markt- und Meinungsforschung voraus. In den verschiedenen Bereichen – besonders detailliert im Bereich Fitness – konnten wir zahlreiche Zielgruppen ermitteln, deren Bedürfnisse durch die momentanen Angebote (noch) nicht befriedigt werden. Die fehlende diesbezügliche Kenntnis verhindert u.a. die Anstellung von Beschäftigten Bereichen, für welche nachweislich eine hohe Nachfrage besteht.

Auch dies ist z.T. ein Kompetenzproblem. Insbesondere im ITK/Medien-Bereich war festzustellen, dass zwar Fachkompetenzen gut ausgeprägt sind, aber Marketingkompetenzen vollständig fehlen, obgleich die Fachkräfte im unmittelbaren Kundenkontakt stehen.

***Handlungsempfehlung: Aufbau von Innovationsallianzen***

Die mangelnde Transparenz junger, expandierender Märkte ist ein auffälliges Problem. Sie ist nicht nur ein Problem für die Werbeetats der einzelnen Anbieter,

sondern ein Problem der gesamten Branche – einschließlich der potenziellen Kunden – und damit ein Entwicklungshemmnis für den Arbeitsmarkt und die Beschäftigung.

Die notwendige Transparenz über innovative Angebote und Anbieter kann dabei durch eine Fülle von Einzelmaßnahmen gesteigert werden (Informationskampagnen, Beratungsangebote, Initiativen zur Qualitätssicherung etc.). Alternativ können solche Maßnahmen aber auch zu einer Innovationsallianz gebündelt werden, die das Ziel verfolgt, eine Öffentlichkeit für innovative Bereiche zu schaffen. Gerade weil auch in den Ziel-2-Regionen die Finanzmittel im »Instrumentenkasten« nicht mehr die vorrangige Rolle spielen werden, gilt es auch hier den Cluster- und Kompetenzfeldansatz aufzugreifen und auf zielgerichtete Interaktion und Netzwerke der Akteure zu setzen.

Eine solche Innovationsallianz, die (temporär!) innovative Beschäftigungsfelder unterstützt, könnte folgendermaßen skizziert werden: Für ein innovatives Feld, also beispielsweise einen unserer fünf untersuchten Dienstleistungsbereiche, wird eine pluralistisch besetzte Kommission (aus Anbietern, Arbeitnehmervertretern, Kundenvertretern, öffentlichen Institutionen, Wissenschaftlern) eingerichtet. Diese initiiert und steuert einen öffentlichen Diskurs über die innovativen Angebote. Dazu gehört insbesondere die Medienarbeit, Publikationstätigkeit, Veranstaltung von Fachkonferenzen, Entwicklung von Informationsmaterialien für (potenzielle) Nachfrager, Anbieter und Arbeitnehmer, die Initiative für die anderen hier skizzierten Maßnahmenfelder.

Wichtig ist, dass die Effizienz solcher Innovationsrunden umso größer ist, je frühzeitiger sie eingerichtet werden und ihre Arbeit aufnehmen. Vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren gerade im Ruhrgebiet vielfach geschaffenen staatlich finanzierten Beratungseinrichtungen, setzen wir aber nicht auf dauerhafte Subventionierung, sondern es geht uns um einen Anschlag zur Mobilisierung der Kräfte und auf ein Wachstum der Dienstleistungsbeschäftigung durch effektive Netzwerkarbeit.

### ***Hemmnis: Hemmende regulative Rahmenbedingungen (Fitness/Wellness, FM/Energie)***

Märkte werden auch durch regulative Rahmenbedingungen konstituiert. Ein Markt, für den diese Aussage in extremer Weise gilt, ist der Gesundheitsmarkt. Die Nachfrage nach Heilbehandlungen wird zu über 90 % von den Erstattungsregelungen der Krankenkassen, der Beihilfestellen (für Beamte) und der privaten Krankenversicherungen (für Privatversicherte) determiniert. Das Angebot wird wieder-

um von berufs- und standesrechtlichen Regelungen geprägt. Die Rahmenbedingungen können Märkte konstituieren oder auch einschränken.

Für den Fitness-/Wellnessbereich wirkt sich hemmend aus, dass die regulativen Schranken zwischen dem medizinisch-kurativen Bereich und dem präventiv-freizeitorientierten Sektor derzeit noch sehr hoch sind, was hybride Angebote zwar nicht unmöglich macht, aber erschwert. Umgekehrt würde die Einführung von Bonusssystemen bei den Krankenversicherungen zu einer massiven Expansion der Nachfrage nach Fitness-/Wellnessdienstleistungen führen.

Was für den Gesundheitsbereich augenfällig ist, trifft aber auch für andere innovative Dienstleistungssektoren zu. Beispielsweise wird auch die Expansion von FM/Energie-Dienstleistungen durch regulative Rahmenbedingungen nachweislich gehemmt. Das jahrzehntealte Mietrecht kannte das Energie-Contracting überhaupt nicht, so dass es keine Regeln für die Vergütung der Leistungen gab. Die Folge war eine jahrelang anhaltende Rechtsunsicherheit, die die Anbieter in einigen spektakulären Fällen gänzlich davon abgehalten hat, das Wärme-Contracting in Privatwohnungen anzubieten, und die zu zahlreichen Rechtsstreitigkeiten geführt hat, die schließlich eine – letztlich aber auch unbefriedigende, weil nur 10 % der Wohnungen erfassende – höchstrichterliche Klärung bewirkt haben.

Die Beispiele zeigen, dass es hier nicht um Interessenkonflikte geht (beispielsweise zwischen Verbraucherschutz und Anbieterinteressen oder zwischen Arbeiterschutz und Anbieterinteressen), sondern dass historisch gewachsene Regeln schlichtweg zu antiquiert sind, um der Realität innovativer Dienstleistungen gerecht zu werden.

Das Beispiel Wärme-Contracting zeigt auch, dass sich der regulative Rückstand zwar irgendwann durch die Rechtsprechung ausgleichen lässt (wobei es häufig erst die zu unbefriedigenden Ergebnissen führende Rechtsprechung ist, die den Gesetzgeber zum Handeln veranlasst), dass dabei aber wiederum wertvolle Jahre vergehen, in denen die Beschäftigungspotenziale brach liegen.

### ***Handlungsempfehlungen: Die Reaktionsgeschwindigkeit für die Anpassung der regulativen Rahmenbedingungen steigern***

Das grundlegende Hemmnis für die Expansion innovativer Dienstleistungen liegt in der Trägheit des regulativen Systems in Deutschland. Innovative Dienstleistungen benötigen vielfach eine Anpassung der regulativen Rahmenbedingungen, die möglichst rasch erfolgen muss. Das regulative System – Gesetzgebung, Normung, technische Regelsetzung – berücksichtigt in der Regel eine Vielzahl von In-

teressen, der Aspekt der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung kommt dabei jedoch vielfach zu kurz.

Innovative Branchen benötigen hier Unterstützung. Auch dies wäre eine Aufgabe für die Einrichtungen einer Innovationskommission, nämlich Aktivitäten zur Anpassung der regulativen Rahmenbedingungen anzustoßen und beratend zu begleiten.

### ***Besondere Handlungsempfehlungen für Ziel 2-Gebiete***

Innovative Dienstleistungen stellen für Ziel 2-Gebiete eine besondere Chance dar, weil hier der Arbeitsmarkt besondere Entlastung benötigt, weil hier aber auch das Arbeitskräfteangebot höher ist.

Es darf jedoch nicht übersehen werden, dass in den Ziel 2-Gebieten die Bedingungen für die Entwicklung innovativer Dienstleistungen nicht immer optimal sind: Die geringere Kaufkraft reduziert die Nachfrage, traditionelle Qualifikationsstrukturen entsprechen nicht den Qualifikationsanforderungen innovativer Dienste, die Kultur von Existenzgründungen und Selbstständigkeit ist hier besonders schwach ausgeprägt.

Um diesen Hemmnissen entgegenzuwirken, kann man in Ziel 2-Regionen die oben skizzierten Maßnahmen mit besonderer Intensität durchführen. Während man in strukturstarken Regionen vielleicht noch eher darauf vertrauen kann, dass sich der Markt irgendwann von selbst entwickelt, werden die Leistungen zur »Geburts-hilfe« in den Ziel 2-Regionen in besonderer Weise benötigt.

Es gibt allerdings noch einen weiteren Faktor. In der Regionalökonomie gibt es seit langem die Erkenntnis, dass sich auf der regionalen Ebene besondere Innovationskulturen entwickeln können, die auch mit dem Begriff der »Brutatmosphäre« bezeichnet werden (Thompson 1968). Diese Brutatmosphäre entsteht aus dem Zusammenspiel zahlreicher Einzelfaktoren. Kristallisationspunkte, Katalysatoren und Multiplikatoren für innovative Aktivitäten spielen dabei eine große Rolle (also Inkubatoren). Bildungseinrichtungen, Institute, einzelne Unternehmen oder auch Technologiezentren können diese Funktionen übernehmen.

Ein weiterer Faktor ist aber auch, dass diese innovativen Aktivitäten ein Substrat finden, auf dem sie sich entwickeln können. Das Konzept der »creative class« (Florida 2004) hebt darauf ab, dass innovative Aktivitäten aus spezifischen gesellschaftlichen Milieus heraus entstehen. Überwiegend sind es jüngere, qualifiziertere, dynamischere Menschen mit eher unkonventionellen Lebensstilen, die innovative Aktivitäten entfalten, sei es als Existenzgründer, als Arbeitnehmer oder als Multiplikatoren und Katalysatoren.

Regionen, die den Angehörigen dieser kreativen Bevölkerungsgruppen attraktive Wohn-, Lebens- und Arbeitsbedingungen bieten, weisen typischerweise auch besonders hohe Innovationsaktivitäten auf. Die Ziel 2-Regionen, namentlich im Ruhrgebiet, bieten beachtliche Potenziale, um diesen kreativen Bevölkerungsgruppen attraktive Bedingungen zu bieten.

Aus beschäftigungspolitischer Sicht kann es sich lohnen, diese Potenziale systematisch zu entwickeln, um die gesellschaftliche Basis für Innovationen in der Region zu halten, um eine Abwanderung zu vermeiden und um evtl. sogar eine Zuwanderung kreativer Köpfe in die Region zu bewirken. Die Instrumente, mit denen man die »creative class« an eine Region bindet, haben mit klassischer Wirtschaftsförderung wenig zu tun, sondern gehören eher in das Repertoire innovativer Stadtentwicklungspolitik: Attraktive Wohnbedingungen bis hin zu innovativen Wohnformen wie Lofts, ein lebhaftes gastronomisches Umfeld, multikulturelle Toleranz und Angebote der innovativen Alternativkultur sind Stichworte, um eine Region für die »creative class« attraktiv zu machen.

Beschäftigungspolitische Innovationen entstehen nicht aus dem Nichts heraus. Sie benötigen ein Substrat, eine gesellschaftliche Basis. Wenn dieses Substrat vorhanden ist, entstehen sie häufig von selbst und entwickeln sich, von zahlreichen Hemmnissen gebremst, von selbst. Ihre Entwicklungsgeschwindigkeit kann jedoch durch gezielte Maßnahmen bedeutend gesteigert werden. Das Problem der deutschen Ökonomie und insbesondere der Wirtschaft in den altindustriellen Ziel 2-Regionen ist nicht, dass es zu wenig Innovationen gibt. Das Problem ist, dass die Entwicklungs- und Diffusionsgeschwindigkeit der jungen, emergierenden Märkte zu gering ist. Diese Geschwindigkeit kann gesteigert werden – mit einer Politik die innovationsfördernde Allianzen schafft, die dazu beitragen, die Hemmnisse für innovative Dienstleistungen aus dem Weg zu räumen.

## 10. LITERATURVERZEICHNIS

---

- AGIREV (2003): Online Reichweiten Monitor – ORM 2003 II. Abgerufen unter: <http://www.agirev.de/am> 04.02.04.
- Allensbacher Computer- und Technik-Analyse (2003): Die Entwicklung des Internet als Vertriebskanal. Abgerufen unter: [http://www.actaonline.de/praesentationen/acta\\_2003/index\\_2003.html](http://www.actaonline.de/praesentationen/acta_2003/index_2003.html) am 15.11.2003.
- Apgar, M. IV. (1993): Uncovering Your Hidden Occupancy Costs, in: Harvard Business Review, May-June 1993.
- Apgar, M. IV. (1995): Managing Real Estate to Build Value, in: Harvard Business Review, November-Dezember 1995, S. 162-179.
- Bach, S./Schupp, J. (2003): Beschäftigung im Niedriglohnbereich – Probleme, Lösungsansätze und wirtschaftspolitische Implikationen, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, Heft. 1, S. 5-9.
- Bäcker, G./Bisping, R./Naegele, G. (2000): Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland, Wiesbaden.
- Baethge, M. (2001): Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit, in: Wilkens, I. (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung, Opladen.
- Baethge, M./Wilkens, I. (Hrsg.) (2001): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert?, Opladen.
- BAG (Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V.) (2002): Namen und Nachrichten, Handelsmagazin März/April, S. 7.
- Barrett, P. (1998): Facility-Management: Optimierung der Gebäude- und Anlagenverwaltung, Wiesbaden/Berlin.
- Baumert, J. et al. (Hrsg.) (2001): PISA 2000: Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich, Opladen.
- Baumgärtner, F./Henn, H. (2003): Call Center-Dienstleister, Konsolidierung und Auftragsboom. Abgerufen unter: <http://www.teletalk.de/1110/s18.php> am 14.02.2004.
- Bell, Daniel (1975): Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2002): Internationales Beschäftigungs-Ranking 2002, Gütersloh.

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Die Bundesländer im Standortwettbewerb 2003, Gütersloh.
- Beyer, L./Brandel, R./Esch, K./Hilbert, J./Langer, D./Micheel, B./Middendorf, A. (2003): Dienstleistungen für mehr Lebensqualität. Trends, Gestaltungsfelder, Beschäftigungsperspektiven. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Nr. 03-2003, Gelsenkirchen.
- Beyer, L./Brandel, R./Langer, D./Micheel, B. (2000): Zukunftsbranche Lebensqualität? Chancen und Herausforderungen beim Ausbau personenbezogener Dienstleistungen, in: IAT Jahrbuch 1999/2000, Gelsenkirchen, S. 28 – 45.
- Beyer, L./Micheel B. (1999): Kundennutzen. Suchfelder für den Wandel im Handel, in: IAT Jahrbuch 1998/99, Gelsenkirchen, S. 76 – 96.
- Beutler, F./Brackmann (1999): Neue Mobilitätskonzepte in Deutschland. Ökologische, soziale und wirtschaftliche Perspektiven, Berlin.
- BIEK (2004): Produktivitäts- und Wachstumseffekte der Kurier-, Express- und Paketdienste für die arbeitsteilige Wirtschaft. Abgerufen unter: [http://www.biek.de/download/studie/BIEK\\_Studie\\_2004.pdf](http://www.biek.de/download/studie/BIEK_Studie_2004.pdf) am 10.03.2004.
- Bildungskommission NRW (1995): Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission »Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft« beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, Neuwied.
- Bitkom (2004a): Daten zur Informationsgesellschaft – Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Abgerufen unter: <http://www.bitkom.org> am 14.04.04.
- Bitkom (2004b): ITK-Marktzahlen – Marktvolumen und Wachstumsraten 2001 – 2005. Abgerufen unter: <http://www.bitkom.org/files/documents/ITK-Marktzahlen.pdf> am 28.04.2004.
- Born A./Langer D. (2001): Im Angesicht des Schweißes – ein arbeitsorientierter Modernisierungsansatz in einem Unternehmen der Sport- und Freizeitwirtschaft, in: IAT Jahrbuch 2000/2001, Gelsenkirchen, S. 199 – 214.
- Börsenverein des Deutschen Buchhandels: Generelle Konsumschwäche bei Käufern wirkt sich auf Buchhandel aus. Abgerufen unter: [http://www.boersenverein.de/de/74939?skip\\_val=&list\\_id=64641&jahr=2004&aktuell=](http://www.boersenverein.de/de/74939?skip_val=&list_id=64641&jahr=2004&aktuell=) am 10.09.2004.
- Bosch, G. et al (Hrsg.) (2002): Die Zukunft von Dienstleistungen, Frankfurt/New York.
- Bosch, Gerhard (2002a): Die sogenannte Dienstleistungslücke in Deutschland: ein Vergleich von Konzepten für mehr Beschäftigung und neue Formen der Arbeitsmarktorganisation im tertiären Sektor. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Nr. 01-2002, Gelsenkirchen.



- Braczyk, H.-J./Cooke, P./Heidenreich, M. (Hrsg.) (1998): Regional Innovation Systems, London/Bristol.
- Buchner, M.(2000): Wie locke ich Kunden an?, in Süddeutsche Zeitung, Nr. 44, Abgerufen unter:<http://www.diz-münchen.de/html/szarchiv.html> am 11.6.01.
- Büschges, G./Wittenberg, R. (1999): Verkehr als soziales Problem unter besonderer Berücksichtigung der Sicherheit im Straßenverkehr, in: Albrecht, G. et al. (Hrsg.): Handbuch soziale Probleme, Opladen.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (2000): Verkehrsbereich 2000. Integrierte Verkehrspolitik: Unser Konzept für eine mobile Zukunft, Berlin.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.) (2000): Verkehr in Zahlen 2000, Bonn.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.) (2003): Verkehr in Zahlen 2003/2004, Berlin/Bonn.
- Call Center Akademie NRW (2003): Branchenreport Call Center und Qualifizierung. Abgerufen unter: <http://www.cca.nrw.de/docs/qualifizierung.pdf> am 20.02.2004.
- Cancedda, A. (2001): Employment in household services, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Caspar, J./Krömmelbein, S./Schmid A. (2002): Regionale Beschäftigungseffekte der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien in der Region Rhein-Main, in: Fischer J./Gensior S.(Hrsg.): Sprungbrett Region, Berlin.
- Clement, W. (2001): Die New Economy in Nordrhein-Westfalen – Ein neuer Standortwettbewerb, in: L. Späth (Hrsg.): Die New Economy Revolution, a.a.O., S. 227ff.
- Cooke, P./Heidenreich, M./Braczyk, H.-J. (Hrsg.) (2004): Regional Innovation Systems, London/New York.
- Cornetz, W./Schäfer, H. (1998): Dienstleistungsdefizit in der Bundesrepublik Deutschland?, in: Wolfgang Cornetz (Hrsg.): Chancen durch Dienstleistungen. Ansatzpunkte einer aktiven Gestaltung struktureller Prozesse, Wiesbaden.
- Dach, C. (2002): Internet Shopping versus stationärer Handel – Zum Einkaufsverhalten von Online-Shoppern, Stuttgart.
- Daduna, J.R. (2003): Distributionsstrukturen und Verkehrsabläufe im Handel unter dem Einfluss des Online-Shoppings, in: Logistikmanagement, Heft 1, S. 12-24.
- Deiss, R. (2002): E-Commerce in Europa. In: Statistik kurz gefasst. Industrie, Handel und Dienstleistungen. Abgerufen unter: [http://www.eds-destatis.de/de/downloads/sif/np\\_02\\_12.pdf](http://www.eds-destatis.de/de/downloads/sif/np_02_12.pdf) am 15.01.2005.

- Deloitte & Touche Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Düsseldorf (2002): Der deutsche Fitness- & Wellness-Markt im Jahr 2005. Abgerufen unter: [http://www.stuttgart.ihk24.de/SIHK24/SIHK24/service/branchen/Versteckte\\_Dateien/FitnessundWellness2005DeloitteTouche.pdf](http://www.stuttgart.ihk24.de/SIHK24/SIHK24/service/branchen/Versteckte_Dateien/FitnessundWellness2005DeloitteTouche.pdf) am 12.06.02.
- Deloitte & Touche Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf (2002a): »Fitnessbranche weiter im Aufwind«. Presseinformation vom 10.06.02. Abgerufen unter: <http://de.news.yahoo.com/020610/27/2ssxw.html> am 12.06.02.
- Deutscher Sportstudio Verband e.V. (2002): Branchenbrief Fitness- Studio NRW. Abgerufen unter: [http://www.fitness-tribune/themen/studios/f\\_wissenswertes.htm](http://www.fitness-tribune/themen/studios/f_wissenswertes.htm) am 19.06.02.
- Die Freizeitwirtschaft (2002): Interview des BODYLIFE-Redakteurs M. Reppner mit dem 1. Vorsitzenden des Verbandes deutscher Fitness- und Freizeitunternehmen e.V. H. Claussen. Abgerufen unter: <http://www.freizeitwirtschaft.de/Zeitung/fw1-02/04b.htm> am 21.06.02.
- Dieckhoff, K. et al. (2001): Ccall-Report 1, Branchenbild Call Center. Abgerufen unter: [http://www.ccall.de/download\\_dat/ccall\\_report01.pdf](http://www.ccall.de/download_dat/ccall_report01.pdf) am 10.01.2004.
- Deutsche Bahn AG (2003): 10 Jahre Deutsche Bahn AG, Berlin.
- DIW (2001): Untersuchung zum Medien- und IT-Standort Köln, im Auftrag der Stadt Köln, Berlin.
- DSSV (2002): Eckdaten. Branchendaten der Fitness/Wellness/Racket-Anlagen in Deutschland, Hamburg.
- Ebener V. (1999): Fitness – Dienstleistung für Gesundheit. Vortrag gehalten von V. Ebener in seiner Funktion als Vorsitzender des Deutschen Fitness- und Aerobic Verbandes auf dem AFW-Kongress am 11.3.1999 in Essen.
- ECC Handels-News vom 25.7.2001: »Zahlungsprobleme als Hemmschuh des Internet Shoppings«. Elektronische Ausgabe der ECC Handels-News. Abgerufen unter: <http://www.ecc-handel.de> am 25.7.01.
- ECC Handels-News vom 26.06.2002: »Pick-up Points und digitale Distribution noch unbedeutend. Abgerufen unter: <http://www.ecc-handel.de> am 26.06.02.
- ECIN (2004a): eCommerce ABC. Abgerufen unter: <http://www.ecin.de/abc> am 20.05.04.
- ECIN (2004b): News: Internet-Nutzung – Kluft zwischen den Geschlechtern. Abgerufen unter: <http://www.ecin.de/news/2004/01/19/06634/?rcol> am 02.02.04.
- Eichhorst, W./Profit, S./Thode, E. (2001): Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Berlin.
- Eichhorst, W. (2002): »Benchmarking Deutschland« – Wo stehen wir im internationalen Vergleich?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (B 46-47), S. 22ff.

- Eichhorst, W./Thode, E. (2002): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Benchmarking Deutschland Aktuell, (hrsg. von der Bertelsmann Stiftung), Gütersloh.
- Eichhorst, W./Thode, E. (2003): Jüngere Arbeitsmarktentwicklungen. Benchmarking Deutschland Aktuell (hrsg. von der Bertelsmann Stiftung), Gütersloh.
- Electronic Commerce InfoNet (2001): Deutsche Startups schaffen Arbeitsplätze. Abgerufen am 20.4.02 unter <http://www.ecin.de/news/2001/02/19/01572/print.html>.
- Electronic Commerce InfoNet (2002): eBusiness in Deutschland – Es geht voran! Abgerufen am 20.4.02 unter <http://www.ecin.de/marktbarometer/kmu/print.html>.
- Enquête-Kommission des Landtags Nordrhein-Westfalen »Zukunft der Mobilität« (2000): Die Zukunft der Mobilität in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.
- Erlinghagen, M. (2003): Wer treibt Sport im geteilten und vereinten Deutschland? Eine quantitative Analyse sozio-ökonomischer Determinanten des Breitensports. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Nr. 04-2003, Gelsenkirchen.
- Esping-Andersen, G. (1999): Social Foundations of Postindustrial Economies, Oxford.
- Esping-Andersen, G. (2004): In Kinder investieren: Für die Wissensgesellschaft, in: Steinmeier, F.W./Machnig, M. (Hrsg.): Made in Germany '21, a.a.O., S. 501ff.
- Fahrholz, B./Gabriel, S./Müller, P. (Hrsg.) (2002): Nach dem Pisa-Schock. Plädoyers für eine Bildungsreform, Hamburg.
- Falk, B. (1994): Gewerbe-Immobilien-Management, in: Bernd Falk (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, Landsberg/Lech, S. 587-605.
- Fehr, P. (2000): Dienstleistungsmanagement in der Wohnungswirtschaft, Wiesbaden.
- Fels, G./Heinze, R.G./Pfarr, H./Schmid, G./Streeck, W. (2001): Gute Praxis in der betrieblichen Weiterbildung. Bericht der Benchmarking-Gruppe des Bündnis für Arbeit, Berlin.
- Ferchhoff W./Dewe, B. (1994): Soziologie der Freizeit, in: Kerber, H./Schneider, A. (Hrsg.): Spezielle Soziologien: Problemfelder, Forschungsbereiche, Anwendungsorientierung. Reinbek.
- Floeting, H. (1997): Facility Management, in: Bundesbaublatt, Heft 11, S. 775-779.
- Focus Market Analyses (2002): Der Markt für Fitness und Wellness. Daten, Fakten, Trends, download unter [www.medialine.de](http://www.medialine.de).
- Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 5.7.2001: »Traditionelle Händler sind die Gewinner im E-Commerce« von B. Heckerott, S. 22.
- Freeman, R. B./Schettkat, R. (2001): Marketization of Production and the US-Europe Employment gap, London.

- Fretschner, R. (2002): Das Märchen von Hase und Igel: Dienstleistungspolitik im Zeitalter der Neuen Ökonomie, in: Hartmann A./Mathieu H. (Hrsg.): Dienstleistungen in der Neuen Ökonomie, a.a.O., S. 131ff.
- Fretschner, R./Hilbert, J. (2002): ... Sondern für's Leben lernen wir: Bildung und Qualifizierung in der Dienstleistungswirtschaft, in: Hartmann A./Mathieu H. (Hrsg.): Dienstleistungen in der Neuen Ökonomie, a.a.O., S. 71ff.
- Fretschner, R./Hilbert, J./Micheel, B. (2002): Dienstleistungen im Ruhrgebiet – Eine Geschichte ohne Happy End?, in: IAT-Jahrbuch 2000/2001, Gelsenkirchen, S. 143 –157.
- Friday, S./Cotts, D. G. (1995): Quality Facility Management, New York, 1995.
- Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2004): Die neue SPD, Bonn.
- Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2004a): Drei Menüs – und kein Rezept? Dienstleistungen am Arbeitsmarkt in Großbritannien, in den Niederlanden und in Dänemark, Bonn.
- Frech, J. (2004): Shell setzt große Hoffnungen auf die Vermietung von Autos, in: WAZ Ruhrgebiet, 17.2.2004.
- Fuchs, F.X. (1999): "Welcher Shop für welchen Zweck?", in: Wirtschaftswoche Nr. 42, S. 140 – 143.
- GEFMA e.V. (1996): Berufsbilder im Facility Management – Bestandsaufnahme der Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, GEFMA Richtlinie 600, Dezember 1996.
- GEFMA e.V. (1997): FM-Studiengänge, GEFMA Richtlinie 610, August 1997.
- Gerlach, F./Ziegler, A. (Hrsg.) (2004): Neuere Herausforderungen der Strukturpolitik, Marburg.
- Glauche, U. (1998): Wenn Daten fehlen: Facility Management: Hohe Anforderungen an die EDV, in: Immobilien-Zeitung, Nr. 25, S. 10.
- Glutz, P. (2001): Kernkompetenzen im Digitalen Kapitalismus, in: Müntefering, F./Machnig, M. (Hrsg.): Sicherheit im Wandel, Berlin.
- Glutz, Peter (2004): Nach der New Economy – vor der ökonomischen Strukturrevolution. Wie die digitale Technik das Wirtschaften verändert, in: Steinmeier F.W./Machnig M. (Hrsg.): Made in Germany `21, a.a.O., S. 43ff.
- Göhringer, P. (1998): Facility Management – Wachsender Markt – Bauherren nutzen Gebäude wie Hotel, in: Handelsblatt, Nr. 193, S.10.
- Grabow, B./Lehmbrock, M. (1998): Telekommunikation – Stadt – Verkehr, Telekommunikation statt Verkehr. Werkstatt-Papier anlässlich »25 Jahre DIFU«. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik. Abgerufen unter: <http://www.difu.de/25Jahre/papiere/infrastruktur.shtml> am 23.04.2002.

- Grönemeyer, D. (2003): Chancen für die Gesundheitswirtschaft und ein »Medical Valley Ruhr«, in: RVR (Hrsg.): Metropolregion Ruhr, a.a.O., S. 114ff.
- Hahne, Felix (2002): E-Commerce: Neue Herausforderungen an die Logistik. Vortrag auf der 32. Tagung der AG Logistik der GOR 2002 in Schweinfurt. Abgerufen unter: <http://www.bwl.uni-hildesheim.de/papers/schweinfurt.pdf> am 23.02.2004.
- Häußermann, H./Siebel W. (1995): Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt am Main.
- Hammann, P./Palupski, R./Trautmann, C. (1997): Facility Management – Ein investitionsrechnerischer Ansatz zur Bestimmung der Mindestbetriebsfläche, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Heft 5, S. 290-295.
- Hamann, G. (2001): Der Zauberer wird zum Lehrling, in: die Zeit, Nr. 22, S.23.
- Hartmann, A./Mathieu, H. (Hrsg.) (2002): Dienstleistungen in der Neuen Ökonomie, Berlin (FES).
- Hartz-Kommission (2002): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, Berlin.
- Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (2003): B2C-E-Commerce in Deutschland. Abgerufen unter: <http://www.einzelhandel.de/servlet/PB/menu/1000593/index.html> am 19.11.2004.
- Herbst, S. (1996): Kostenkennwerte im Baubereich, in: Facility Management, Heft 6, S. 47-51.
- Heinze, R.G. (1998): Die blockierte Gesellschaft. Sozioökonomischer Wandel und die Krise des »Modell Deutschland«, Opladen/Wiesbaden.
- Heinze, R.G./Olk, Th. (Hrsg.) (2001): Bürgerengagement in Deutschland, Opladen.
- Heinze, R.G./Schulte, F. (Hrsg.) (2002): Unternehmensgründungen zwischen Inszenierung, Anspruch und Realität, Opladen/Wiesbaden.
- Heinze, R.G./Streck, W. (2003): Optionen für den Einstieg in den Arbeitsmarkt oder: Ein Lehrstück für einen gescheiterten Politikwechsel, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung Heft 1, S. 25ff.
- Hermann, H. (1996): Betriebliche Kinderbetreuung – altes Problem, neue Wege, in: Arbeitgeber, Heft 20, S. 651-656.
- Herrmann, C. et. al. (1997): Entwicklungen im Bereich Facility Management, in: Holzmann P. (Hrsg.): Gebäude von morgen, Frankfurt a.M., S. 53-60.
- Herz, W. (2001): Raus aus dem Haus!, in: Die Zeit, Nr. 41, S. 29.
- Hesse, M. (1998): Städtischer Güterverkehr – Ökologische Konflikte, Planungsziele, Strategien, in: Kühn, G. (Hrsg.): Stadtverträglicher lokaler Güterverkehr. Semindokumentation »Forum Stadtökologie« Bd.9 des Deutschen Instituts für Urbanistik. Berlin.

- Hilbert, J. (2003): Gesundheitsmetropole Ruhrgebiet? Chancen und Gestaltungsperspektiven der Gesundheitswirtschaft, in: RVR (Hrsg.): Metropolregion Ruhr, a.a.O., S. 162ff.
- Hilbert, J./Fretschner, R. (2003): Gesundheitswirtschaft im mittleren Ruhrgebiet, Gelsenkirchen/Essen (KVR).
- Hoch, A. (2000): An der Zustellung hapert es noch, in Süddeutsche Zeitung Nr.42, Abgerufen unter: <http://www.diz-münchen.de/html/szarchiv.html> am 11.6.01.
- Holkämper, H. (1997): Wachstumschancen und Risiken im Bereich Immobilien Facility Management, in: Der langfristige Kredit, Heft 7, S. 206-209.
- Homeyer, J. (1999): "Schneller als erwartet", in: Wirtschaftswoche Nr. 42, S. 114 – 116.
- Hradil, S. (2002): Zur Sozialstrukturentwicklung in den neunziger Jahren, in: W. Süß (Hrsg.): Deutschland in den neunziger Jahren, Opladen.
- Hunecke, M. (2000): Lebensstile, Mobilitätsstile und mobilitätsbezogene Handlungsmodelle – Forschungsstrategien zur Analyse der personenbezogenen Mobilität, in: Move, U. (Hrsg.): Jugend und Mobilität, Dortmund.
- IAT (Institut Arbeit und Technik) (2000): Jahrbuch 1999/2000, Gelsenkirchen.
- IAT (Institut Arbeit und Technik) (2001): Strukturdaten. Konsumbezogene Dienstleistungen in Nordrhein-Westfalen. Stand 2000, Gelsenkirchen.
- IFIS-Spot (2002): What will the trends in fitness be in the coming years? Abgerufen unter: [www.ifis.net/news\\_0110.php3](http://www.ifis.net/news_0110.php3) am 10.01.2002.
- IFIS-Spot (2003): Fitness Trends 2003. Abgerufen unter: [www.ifis.net/news\\_0130.php3](http://www.ifis.net/news_0130.php3) am 10.01.2002.
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (ILS) (Hrsg.) (1998): MobilitätsService in Regie von Verkehrsunternehmen, Dortmund.
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (ILS)/RWTH Aachen (Hrsg.) (2000): Mobilitätsmanagement Handbuch, Dortmund.
- Institut für Mittelstandsforschung (2002): Unternehmensnahe innovative Dienstleistungsfirmen sind die Gewinner im Strukturwandel. Ergebnisse der Studie: »Wachstumsmarkt Dienstleistungen – Marktzutritts- und Erfolgsbedingungen neuer unternehmensnaher Dienstleister in Deutschland«. Abgerufen unter: <http://www.ifm-bonn.org/ergebnis/82nf.htm> am 12.04.2002.
- Institut für regionalen Personaltransfer (IrP) (2001): Branchenbericht Freizeitwirtschaft, Bergkamen.
- Ittermann, P./Scharfenorth, K. (1998): Unqualifiziert, aber billig? Zukunft der Arbeit in sozialen Dienstleistungen. IAT: Gelsenkirchen (Diskussionspapier Nr. 7).
- IWD (Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln) (2001): Der Faktor Fitness, Nr. 15, S. 6 – 7.

- IWD (Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln) (2002): Kleines Stimmungstief, Nr. 8, S. 6 – 7.
- Jann, W./Schmid, G. (Hrsg.) (2004): Eins zu eins? Eine Zwischenbilanz der Hartz-Reformen am Arbeitsmarkt, Berlin.
- Janusch, M. (2000): Online-Recruiting – Fischen im weltweiten Netz. Abgerufen unter: <http://www.ecin.de/strategie/recruiting> am 20.4.02.
- Jessen, J./Lenz, B./Roos, H.J./Vogt, W. (Hrsg.) (2003): Elektronischer Handel (B2C) – Eine Inventur, Opladen.
- Kloas, J./Kuhfeld, H./Kunert, U. (2001): Dynamik des Verkehrsverhaltens im Jahresvergleich. Analyse des deutschen Mobilitätspanels 1994-1999, Deutsches Institut für Wirtschaft (DIW), Berlin.
- Klös, H.-P. (1997): Dienstleistungslücke und Niedriglohnsektor in Deutschland, in: *IW-Trends* 77, Nr. 3, S. 33-59.
- Kluge, J. (2002): Auf die Qualität kommt es an. Ein bildungspolitisches Hausaufgabenheft, in: S. Bollmann (Hrsg.): *Patient Deutschland. Eine Therapie*, Stuttgart/München.
- Koschnick W. (Hrsg.) (1984): *Standardwörterbuch für die Sozialwissenschaften Bd. 1. Englisch-Deutsch*, München.
- Krohn, O. (2001): Yin-Yang für Millionen, in: *Die Zeit* v. 27.9.01, S. 28.
- Kritzinger, S./Riedle, H./Rommerskirchen S. (2001): Erarbeitung von Entwürfen alternativer verkehrspolitischer Szenarien zur Verkehrsprognose 2015. Schlussbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen. Basel: Prognos.
- Krüger H./Pollack, M. (1999): Datenmaterial zum derzeitigen Beschäftigungsumfang aus der aktuellen Bestandserhebung des Landessportbundes NRW e. V., in: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW u. a.: *Beschäftigungspotenziale im organisierten Sport: Dokumentation des Workshops vom 14.4.99 in Essen. Zeche Helene, Düsseldorf u.a.*, S. 22 – 25.
- Krummacker, J. (1994): Facility Management – Realisierung einer Vision, in: Falk, B. (Hrsg.) *Gewerbe-Immobilien*, 6. Aufl., Landsberg/Lech, S. 725-741.
- Kulke, E. (2003): Voraussetzungen, Merkmale und Entwicklung des elektronischen Einzelhandels, in: Jessen, J./Lenz, B./Roos, H.J./Vogt, W. (Hrsg.): *Elektronischer Handel (B2C) – Eine Inventur*, Opladen.
- Küpper, U. (2004): Zur Zukunft der Stadt und Region Dortmund – Rede im Rahmen der 48. Plenarversammlung des Fakultätentages Elektrotechnik und

- Informationstechnik (FTEI) am 6. Mai 2004 an der Universität Dortmund, Manuskript.
- Kurbel, K./Teuteberg, F./Szulim, D. (1999): Internet-Unterstützung entlang der Porter'schen Wertschöpfungskette: Konzepte, Anwendungsbeispiele, Auswertungen, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 207, S. 79ff.
- KVR (2003): Regionalinformation Ruhrgebiet, August 2003, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- KVR (2004): Regionalinformation Ruhrgebiet, Juni 2004, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- Landesarbeitsamt NRW (2002): Fahnder fündig in Freizeitbetrieben. Abgerufen unter: [http://www.arbeitsamt.de/laa\\_nrw/information/pdf\\_docs/laa\\_nrwbillb\\_freizeit.html](http://www.arbeitsamt.de/laa_nrw/information/pdf_docs/laa_nrwbillb_freizeit.html) am 29.6.02.
- Lasch, R./Lemke, A (2003): Logistikkompetenz im Business-to-Consumer-Bereich – Entwicklungstand, aktuelle Probleme und Empfehlungen zur Verbesserung, in: Logistikmanagement, Heft 1, S. 40ff.
- Lehndorff, S. (2002): Hochwertige Dienstleistungen gibt's nicht zum Nulltarif. Wandel der Beschäftigung in Dienstleistungsbereichen – ein europäischer Vergleich, IAT-Report 2002-05, Gelsenkirchen. Download unter [www.iatge.de](http://www.iatge.de).
- Leibfried, S./Wagschal, U. (Hrsg.) (2000): Der deutsche Sozialstaat, Frankfurt.
- Lompe, K./Blöcker, A. (2000): Mobilität und neue Beschäftigungsfelder. Allgemeine Trends und Beispiele aus den drei »Verkehrskompetenzregionen« Südostniedersachsen, Nürnberg und Berlin-Brandenburg, Marburg.
- Lublow, R. (2001): E-Commerce und E-Logistik aus der Sicht eines Logistikdienstleisters, Vortrag auf dem 4. Kasseler Logistikforum 2001. Abgerufen unter: <http://www.logistics.de> am 20.05.04.
- Lüdtke, H. (1989): »Freizeitsoziologie«, in: Endruweit G./Trommsdorff, G.(Hrsg): Wörterbuch der Soziologie. Bd.1. Stuttgart. S. 211 – 216.
- Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung (2001): Deutschland in den nächsten 30 Jahren: Die Zukunft gestalten, Positionspapier zum Kongress des Managerkreises, Berlin.
- Merkel, W. (2004): Soziale Gerechtigkeit, Arbeitsmarkt und Reform des Sozialstaats, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.);, Die neue SPD, a.a.O., S. 207ff.
- Meyer-Timpe, U. (2001): Gute Tat ist teuer, in: Die Zeit, Nr. 35, S. 20.
- Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes NRW (2001): 100 Fahrradstationen in NRW, Düsseldorf.
- Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW (2001): Gesundheitswesen und Arbeitsmarkt in NRW, Düsseldorf.



- Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW (Hrsg.) (2004): Ruhrpakt 04/01, Düsseldorf.
- Mosdorf, S. (2002): Zwölf Schritte zur Gerechtigkeit, in: Die Zeit, Nr. 33, S. 18.
- Müller G./Rabe S./Kochmann, J. (2003): Standards für Mobilitätszentralen, Dortmund.
- Müller, G. (2001): Betriebliches Mobilitätsmanagement, Dortmund.
- Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (1997): Dienstleistungen für private Haushalte in Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse einer Bürgerbefragung, Düsseldorf.
- Näther, C./Gripp, J. (2001): Kluft zwischen Online-Händlern, in: Der Handel. Heft 2. S. 48.
- Noha, E. A. (1993): Benchmarking: The Search for Best Practices in Corporate Real Estate, in: The Journal of Real Estate Research, Heft. 4, S. 511-523.
- Nordalm, V. (1997): Facility Management, in: Mändle, E./Galonska, J. (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilien-Lexikon, Hamburg, S. 289-290.
- Nordalm, V. (1997): Lebensdauer, Nutzungsflexibilität, Kapitalrendite: Verbesserung durch Gebäudemanagement, in: Immobilien-Zeitung, Nr. 16-1997, S. 7.
- Opaschowski, H.W. (1995): Freizeitökonomie. Marketing von Erlebniswelten, Opladen.
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2004): Education at a Glance: OECD Indicators – 2004 Edition. Paris.
- O.V. (1998): Gebäude-Management – Gebäude besser unter Kontrolle; Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben, in: Handelsblatt, Heft 193.
- Pankoke, E. (1998): Verkehr, in: Schäfers, B./Zapf, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Gesellschaft Deutschlands, Opladen.
- Pastowski, A./Petersen, R. (Hrsg.) (1996): Wege aus dem Stau. Umweltgerechte Verkehrskonzepte. Berlin.
- Pflaum, A. (2003): Die Zukunft des »E-Fulfilment« für Lebensmittel – Versuch einer Prognose, in: Logistikmanagement, Heft 1, S. 25ff.
- Piper, J. E. (1995): Handbook of Facility Management, Englewood Cliffford.
- Priddat, B. (2002): Mama macht Überstunden, in: Die Zeit, Nr.34, S. 22.
- Priddat, B. (2004): Bildung als Investition, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Die neue SPD, a.a.O., 178ff.
- Profitel (2003): Ergebnisse aus der Call Center Benchmarkstudie 2003. Abgerufen unter: <http://www.benchmarkportal.de/index3.html> am 16.02.2004.
- prognos (1998): Markt- und Potenzialanalyse neuer integrierter Mobilitätsdienstleistungen in Deutschland, Basel.
- prognos (2000): Profile von Unternehmen im Umfeld der Anbieter neuer Mobilitätsdienstleistungen, Basel.

- Qnex (Hrsg.) (2003): Eine Mobilitätszentrale für Südtirol, Bozen.
- Reich, R.B. (2002): *The Future of Success: Wie wir morgen arbeiten werden*, München.
- Reichheld, F./Scheffer P. (2001): Warum Kundentreue auch im Internet zählt, in: *Harvard Business Manager*, Nr.1, S. 70 – 80.
- Riehm, U./Petermann, T./Orwat, C./Coenen, C. et al. (Hrsg.) (2003): *E-Commerce in Deutschland – Eine kritische Bestandsaufnahme zum elektronischen Handel*, Berlin.
- Rothörl, J.-U. (1996): CAD-Daten für das Facility Management – Kostenfresser frühzeitig umgehen, in: *BAUinformatik*, Heft 4, S. 18-20.
- RVR (Hrsg.) (2003): *Metropolregion Ruhr. Perspektiven für das 21. Jahrhundert (Monographien deutscher Wirtschaftsgebiete)*, Oldenburg.
- Schäfers, W. (1998): Mit Immobilien-Benchmarking zum Erfolg, Congressband zur *Building Performance 1998 – Congress für Facility Management*, 19.-20.11. 1998, Frankfurt.
- Schäfflein, S. (1994): Freizeit als Faktor der Stadtentwicklungspolitik und –planung. *Stadtmarketing für mehr Lebensqualität?*, in: *Rhein-Mainische Forschungen*, Heft 113, Frankfurt a. M.
- Scharpf, Fritz W. (1986): Strukturen der post-industriellen Gesellschaft, oder: Verschwindet die Massenarbeitslosigkeit in der Dienstleistungs- und Informationsökonomie?, in: *Soziale Welt*, Nr. 37 (1), S. 4-24.
- Scharpf, F.W./Schmidt, V. (Hrsg.) (2000): *Welfare and Work in the Open Economy*, Oxford (Vol. I und II).
- Scharpf, F.W. (2004): Staatsaufgaben heute, in: *Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Die neue SPD*, a.a.O., S. 93ff.
- Scharpf, F.W. (2004b): Steuerfinanzierte Grundrente als Instrument der Beschäftigungspolitik – eine Ideenskizze, in: *Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Die neue SPD*, a.a.O., S. 218ff.
- Schlörb, Otto (1998): *Advanced Business Communications – Facility Management von großen Büro- und Geschäftshäusern*, in: *Facility Management*, Heft. 5, S. 52-54.
- Schmid, G. (2002): *Wege in eine neue Vollbeschäftigung*, Frankfurt/New York.
- Schmid, G. (2003): *Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: Strategie und Vorschläge der Hartz-Kommission*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte (B 6-7)*, S. 3ff.
- Schmid, G. (2004): Lernen durch »weiches« Recht. Beschäftigungsstrategie der offenen Koordinierung, in: *WZB-Mitteilungen Heft 104*, S. 11ff.
- Schmid, J. (2002): *Wohlfahrtsstaaten im Vergleich*, Opladen.

- Schmid, J. (2003): Referenzstaaten, Politikdiffusion und das Auflösen von Reformblockaden, in: Der Bürger im Staat Heft 4, S. 203ff.
- Schmidt, M.G. (2002): Rot-Grüne Sozialpolitik (1998-2002), MS Heidelberg (erscheint in: Egle, C. et al (Hrsg.): Das rot-grüne Projekt. Bilanz der Bundesregierung Schröder 1998-2002, Opladen.
- Schneider, H. et al. (2002): Beschäftigungspotenziale einer dualen Förderstrategie im Niedriglohnbereich. Gutachten des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Schneider, W. (1998): Wir brauchen heute gut ausgebildete Facility Manager, nicht erst im Jahr 2005, in: Immobilien-Zeitung, Nr. 9-1998, S. 11.
- Schönig, W. (2001): Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik für die Informationswirtschaft. Beschäftigungspotenzial und Handlungsempfehlungen. Friedrich-Ebert-Stiftung. Abt. wirtschaftspolitik, Bonn.
- Schübeler, C./Tomczak, S. (2002): Strategisches Mobilitätsmanagement, Bochum.
- Schupp, J. (2002): Quantitative Verbreitung von Erwerbstätigkeit in privaten Haushalten Deutschland, in: Gather, Claudia/Geissler, Birgit/Rerrich, Maria S. (Hrsg.): Haushaltsarbeit als Erwerbsarbeit, Münster.
- Schulte, K.-W./Pierschke, B. (Hrsg.) (2000): Facilities Management, Köln.
- Schultz, S./Weise C. (2000): Deutschlands Position im globalen Dienstleistungswettbewerb. In: Bullinger, H.-J./Stille, F. (Hrsg.): Dienstleistungsheadquarter Deutschland. Entwicklungstrends und Erfahrungsberichte. Wiesbaden.
- Schulz, M. (2000a): Measuring the Internet Economy: Wachstum pur. Abgerufen unter: <http://ecin.de/marktbaromter/indicators> am 20.4.02.
- Schulz, M (2000b): eBusiness in Deutschland – Status, Trends, Strategien. Abgerufen unter: <http://www.ecin.de/marktbarometer/deutschland> am 20.4.2002.
- Schwarze, J. (1991): Informationsmanagement als Voraussetzung für ein erfolgreiches Facility Management, in: Zeitschrift für Planung, Heft 3, S. 209-229.
- Siebel, W. (1998): Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft und soziale Ausgrenzung, in: Sozialforschungsstelle Dortmund (Hrsg.): Mit der Sozialberichterstattung zur Innovativen Sozialgemeinde: Dokumentation der Veranstaltung am 19.12.1997 im Landesinstitut Sozialforschungsstelle in Dortmund-Eving, Dortmund: S. 9-17.
- Siegel, N.A./Jochem, S. (2000): Der Sozialstaat als Beschäftigungsbremse? Deutschlands steiniger Weg in die Dienstleistungsgesellschaft, in: R. Czada/H. Wollmann (Hrsg.): Von der Bonner zur Berliner Republik, Wiesbaden (Leviathan-Sonderheft 19), S. 539ff.

- SOFI/IAB/ISF/INIFES, 2004: Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen, Göttingen/Berlin (BMF).
- Späth, L. (Hrsg.) (2001): Die New Economy Revolution, München.
- Spieß, K./Wagner, G./Kreyenfeld, M. (2000): Kindertageseinrichtungen in Deutschland – Ein neues Steuerungsmodell bei der Bereitstellung sozialer Dienstleistungen, in: DIW Wochenbericht 18/00.
- Spieß, K. (1998): Staatliche Eingriffe in Märkte für Kinderbetreuung. Theorie und Empirie im deutsch-amerikanischen Vergleich, Frankfurt am Main/New York.
- Stadt Köln (Hrsg.) (2000): Branchenbericht Sozialwesen. Strukturen, Personalbedarfe, Aus- und Weiterbildung, Förderhilfen (Prospect Regionales Arbeitsmarktmonitoring).
- Statistisches Bundesamt (2002): Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftsbereichen. Abgerufen unter: <http://www.destatis.de/indicators/d/vgr010ad.htm> am 18.4.2002.
- Steger, U. (2001): Globalisierung, Nachhaltigkeit und Elitenkooperation: Was heisst das für das Ruhrgebiet? in: B. Mettler-von Meibom/ders. (Hrsg.): Elitenkooperation in der Region, Essen.
- Steingart, G. (2004): Deutschland – Der Abstieg eines Superstars, München
- Steinmeier, F.W./Machnig, M. (Hrsg.) (2004): Made in Germany '21, Hamburg.
- Stille, F./Preissl, B./Schupp, J. (2003): Zur Dienstleistungslücke. Dienstleistungsmuster im internationalen Vergleich, DIW – Sonderheft Nr. 175, Berlin.
- Streeck, W. (2004): Der amerikanisierte Arbeitsmarkt, in: Frankfurter Rundschau v. 12.6.04 (Dokumentationsteil).
- Süddeutsche Zeitung vom 18.4.2002: »Die Freude an der Qual«, S.40.
- TACD (2003): Consumer Attitudes Regarding Unsolicited Commercial Email (Spam). Abgerufen unter: <http://www.tacd.org/docs/?id=225> am 09.09.2004.
- Tauber, M. (1998a): Je weiter der Bau, desto geringer der Einfluss – Instrumente des Nutzungskosten-Controlling müssen frühzeitig eingesetzt werden, in: Immobilien-Zeitung, Nr. 18-1998, S. 10.
- Tauber, M. (1998b): Outsourcing von Dienstleistungen: »Verkrustete Strukturen wieder aufbrechen«, in: Immobilien Zeitung, Nr. 20, S. 13.
- Teichholz, E./Ikeda, T. (1995): Facility Management Technologie: Lessons From The US And Japan, New York, 1995.
- Thompson, W. (1968): A Preface to Urban Economics, Resources for the Future, Baltimore.
- TIMSS (1996): Third International Mathematics and Science Study, Vancouver.

- Uhr, W. (2003): Im E-Business nichts neues oder doch? Vortrag auf der 4. Fachtagung B2B in Sachsen 2003. Abgerufen unter: [http://www.tu-dresden.de/www/iisih/ftp/sonst/Vortrag\\_06-11-03.pdf](http://www.tu-dresden.de/www/iisih/ftp/sonst/Vortrag_06-11-03.pdf) am 12.02.2002.
- Umweltbund Leipzig e.V. (2001): Projektbericht »Innovative Car-Sharing-Konzepte für Privatkunden und kleine Unternehmen auf kommunaler Ebene«, Leipzig.
- Van Baal, S./Hudetz K. (2004): Multi Channel Effekte im Handel: Empirische Ergebnisse zu den Wechselwirkungen zwischen stationärem Geschäft im Internet, Köln.
- Verband deutscher Fitness- und Freizeitunternehmen e.V. (2000): Bundesweite Befragung in Fitnessstudios. Entwicklung der Studioangebote im Jahr 2000. Abgerufen unter: <http://www.freizeitwirtschaft.de/Zeitung/FW3-99/3-99s5.htm> am 11.06.2002.
- Wahlen, R. (1996): Durch Strategien Kosten sparen, in: Immobilien-Manager, Heft. 6, S. 29-31.
- Wahlen, R. (1997): Ausbildungsnotstand im Facility Management: Grundlage für Aufbaustudiengang ist erarbeitet, in: Immobilien-Zeitung, Nr.1/2-1997, S. 13.
- Welt am Sonntag vom 07.04.2002: »Wellness, Fitness, Business«. Von Franz Wauschkuhn. Abgerufen unter: <http://www.welt.de/daten/2002/04/07/0407hw324683.htx> am 20.06.02.
- Wiktorin, A. (1998): Gebäudemanagement – Noch in der Steinzeit, in: Wirtschaftswoche, Nr. 8-1998, S. 103-104.
- Wirtz, Bernd W.(2001): Electronic business, Wiesbaden.
- Wirtschaft im Revier (2001): »Sie sind ,drin‘«, Heft 5, S. 43.
- Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (2004): Branchenbericht 2004. Abgerufen unter: [http://www.wbf-do.de/upload/binarydata\\_wbfdod4cms/3990/Branchenbericht\\_2004.pdf](http://www.wbf-do.de/upload/binarydata_wbfdod4cms/3990/Branchenbericht_2004.pdf) am 15.06.2004.
- Wirtschaftswoche vom 27.4.2000: »Virtuelle Netzmelone«. Spezial E-Commerce, Nr. 18, S. 182 – 195.
- Wirtschaftswoche vom 18.10.2000: »Internet-Buchhandel«: Lohnt das Geschäft? Abgerufen unter: <http://www.wiwo.de> am 19.06.2001.
- Witt, F. (2001): New Economy. Erfolgsfaktoren für Regionen im globalen Wettbewerb. Friedrich-Ebert-Stiftung. Abt. Wirtschaftspolitik, Bonn.
- Zerdick, A. et al. (Hrsg.)(2001): Die Internet-Ökonomie – Strategien für die digitale Wirtschaft, Berlin.
- Zerfaß, A./Haasis, K. (2002): Internet und E-Business im Mittelstand: Anwendungsfelder, Chancen, Handlungsmöglichkeiten, in: Haasis, K./Strommer, W./Zerfaß, A. (Hrsg.): Digitale Wertschöpfung – Internet und E-Business als Chance für den Mittelstand, 2., aktualisierte Auflage, Heidelberg.

- Zimmermann, K.F. (2002): Arbeitsmarktpolitik. Der neue Mut, in: Handelsblatt v. 8.8.02.
- Zimmermann, K.F. (2002a): Die Mammutaufgabe, in: Rheinischer Merkur v. 15.8.02.
- Zimmermann, K.F. (2003): Beschäftigungspotenziale im Niedriglohnsektor, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung Heft 1-03, S. 11ff.

## **ZUSÄTZLICHE WEBSEITEN**

- <http://www.cambiocar.com>
- <http://www.car-sharing-freiburg.de>
- [http://www.carsharing.de/seiten/start.html?seiten/presse\\_3\\_.php](http://www.carsharing.de/seiten/start.html?seiten/presse_3_.php)
- <http://www.einzelhandel.de>
- <http://www.ivv-aachen.de/mosaic>
- <http://www.lds.nrw.de>
- <http://www.mobiltaetsmanagement.nrw.de>
- <http://www.mybird.de>
- [www.plus.de](http://www.plus.de)
- <http://www.umwelt-verkehr.de/verkehrsseite/texte/wettbewerb.htm>
- <http://www.shareway-ag.de>
- <http://www.stadtmobil.com>
- <http://www.radstation.de>
- [www.undertool.de](http://www.undertool.de)
- <http://www.wohnen-plus-mobilität.de>
- <http://www.census.gov/hhes/poverty>

**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
**bisher erschienene Reihentitel** ab Band 92

|   | Bestellnr. | ISBN          | Preis/€ |
|---|------------|---------------|---------|
| <i>Hans-Erich Müller</i><br>Übernahme und Restrukturierung:<br>Neuaustrichtung der Unternehmensstrategie<br>(Handbuch Fusionsmanagement)                | 13092      | 3-935145-68-3 | 8,00    |
| <i>Christian Timmreck</i><br>Unternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions<br>(Handbuch Fusionsmanagement)   | 13093      | 3-935145-69-1 | 10,00   |
| <i>Volker Korthäuer • Manuela Aldenhoff</i><br>Steuerliche Triebfedern für<br>Unternehmensumstrukturierungen<br>(Handbuch Fusionsmanagement)            | 13094      | 3-935145-70-5 | 6,00    |
| <i>Dieter Behrendt</i><br>Ökologische Modernisierung:<br>Erneuerbare Energien in Niedersachsen – Chancen<br>für neue zukunftsfähige Arbeitsplätze       | 13095      | 3-935145-73-X | 11,00   |
| <i>Ingolf Rascher • Uwe Wilkesmann</i><br>Wissensmanagement.<br>Analyse und Handlungsempfehlungen   | 13096      | 3-935145-71-3 | 12,00   |
| <i>Tanja Klenk • Frank Nullmeier</i><br>Public Governance als Reformstrategie   | 13097      | 3-935145-72-1 | 12,00   |
| <i>Reiner Hoffmann • Otto Jacobi •<br/>Berndt Keller • Manfred Weiss (eds.)</i><br>European Integration as a Social Experiment<br>in a Globalized World | 13098      | 3-935145-74-8 | 14,00   |
| <i>Angelika Bucerius • Diether Döring •<br/>Richard Hauser (Hrsg.)</i><br>Alterssicherung in der Europäischen Union.<br>Perspektiven der Finanzierung   | 13099      | 3-935145-75-6 | 25,00   |
| <i>Werner Killian • Karsten Schneider</i><br>Die Personalvertretung auf dem Prüfstand   | 13100      | 3-935145-76-4 | 12,00   |
| <i>Nils Fröhlich • Jörg Huffschild</i><br>Der Finanzdienstleistungssektor in Deutschland  | 13101      | 3-935145-77-2 | 15,00   |
| <i>Susanne Felger • Angela Paul-Kohlhoff</i><br>Human Resource Management   | 13102      | 3-935145-78-0 | 15,00   |
| <i>Paul Elshof</i><br>Zukunft der Brauwirtschaft  | 13103      | 3-935145-79-9 | 16,00   |
| <i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i><br>Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating  | 13104      | 3-935145-80-2 | 19,00   |

|  | Bestellnr. | ISBN          | Preis/€ |
|--|------------|---------------|---------|
| <i>Rainer Frentzel-Beyme • Boris Oberheitmann</i><br>Arbeiten mit Styrol. Neuropsychologische Störungen bei niedriger Dosierung  | 13105      | 3-935145-82-9 | 12,00   |
| <i>Axel Olaf Kern • Ernst Kistler • Florian Mamberger • Ric Rene Unteutsch • Bianka Martolock • Daniela Wörner</i><br>Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der gesetzlichen Krankenversicherung (Band 1):<br>Definitionsprobleme und Implikationen von Leistungsausgrenzungen in der gesetzlichen Krankenversicherung | 13107      | 3-935145-84-5 | 18,00   |
| <i>Dea Niebuhr • Heinz Rothgang • Jürgen Wasem • Stefan Greß</i><br>Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der gesetzlichen Krankenversicherung (Band 2):<br>Verfahren und Kriterien zur Bestimmung des Leistungskatalogs in der Gesetzlichen Krankenversicherung vor dem Hintergrund internationaler Erfahrungen       | 13108      | 3-935145-85-3 | 28,00   |
| <i>Yasmine Chahed • Malte Kaub • Hans-Erich Müller</i><br>Konzernsteuerung börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland   | 13109      | 3-935145-86-1 | 14,00   |
| <i>Klaus Löbbe</i><br>Die europäische Chemieindustrie. Bedeutung, Struktur und Entwicklungsperspektiven  | 13110      | 3-935145-87-X | 25,00   |
| <i>Friedrich Hauss • Dörthe Gatermann</i><br>Schaffung von Handlungs- und Unterstützungsstrukturen zur Erhöhung der Nutzerkompetenz von Krankenversicherten  | 13111      | 3-935145-88-8 | 10,00   |
| <i>Andreas Diettrich • Korinna Heimann • Rita Meyer</i><br>Berufsausbildung im Kontext von Mobilität, interkulturellem Lernen und vernetzten Lernstrukturen  | 13112      | 3-935145-89-6 | 16,00   |
| <i>Uwe Fachinger • Anna Frankus</i><br>Selbständige im sozialen Abseits  | 13113      | 3-935145-90-X | 13,00   |
| <i>Frank Havighorst</i><br>Jahresabschluss von Krankenhäusern. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen   | 13114      | 3-935145-91-8 | 14,00   |
| <i>Achim Sollanek</i><br>Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht   | 13115      | 3-935145-92-6 | 10,00   |
| <i>Kuno Schedler • John Philipp Siegel</i><br>Strategisches Management in Kommunen   | 13116      | 3-935145-93-4 | 28,00   |



|   | BestellNr. | ISBN          | Preis/€  |
|---|------------|---------------|----------|
| <i>Marita Körner</i><br>Riesterrente, Eichelförderung und<br>geschlechtereinheitliche Tarife  | 13117      | 3-935145-94-2 | 10,00    |
| <i>Arno Prangenberg • Manuela Aldenhoff</i><br>Steuerliche Grundlagen der<br>Umwandlung von Unternehmen   | 13118      | 3-935145-95-0 | 12,00    |
| <i>Andrea Jochmann-Döll • Karin Tondorf</i><br>Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor   | 13119      | 3-935145-96-9 | 16,00    |
| <i>Andreas Boes • Michael Schwemmler</i><br>Herausforderung Offshoring. Auslagerung<br>von IT-Dienstleistungen aus Unternehmen                                | 13120      | 3-935145-97-7 | 15,00    |
| <i>Wolfgang Gerstlberger • Wolfram Schmittl</i><br>Public Private Partnership   | 13120      | 3-935145-98-5 | 15,00    |
| <i>Barbara Sternberger-Frey</i><br>Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis<br>von Erfolgsbeteiligungen   | 13122      | 3-935145-99-3 | 10,00    |
| <i>Johannes Koch • Winfried Heidemann •<br/>Christine Zumbeck</i><br>Nutzung elektronischer Netze zur Unterstützung<br>des Lernens im Betrieb                 | 13123      | 3-86593-001-8 | 12,00    |
| <i>Wolfgang Däubler</i><br>Kontrolle von Arbeitsverträgen durch den Betriebsrat   | 13124      | 3-86593-002-6 | 12,00    |
| <i>Klaus Hess • Siegfried Leittretter</i><br>Innovative Gestaltung von Call Centern –<br>Kunden- und arbeitsorientiert  | 13125      | 3-86593-000-X | 10,00    |
| <i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i><br>Gender Mainstreaming  | 13126      | 3-86593-003-4 | 28,00    |
| <i>Elke Wiechmann</i><br>Lokale Gleichstellungspolitik vor der Trendwende<br>oder die modernisierte Tradition   | 13127      | 3-86593-004-2 | 18,00    |
| <i>Christoph Andersen • Marcus Beck •<br/>Stephan Selle (Hrsg.)</i><br>Konkurrieren statt Privatisieren   | 13128      | 3-86593-005-0 | 18,00    |
| <i>Bernhard Hillebrand</i><br>Ökologische und ökonomische Wirkungen der<br>energetischen Sanierung des Gebäudebestandes                                       | 13129      | 3-86593-006-9 | 10,00    |
| <i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i><br>Lernen von den Besten.<br>Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung<br>und Geburtenzahlen im Ländervergleich | 13130      | 3-86593-007-7 | i. Vorb. |

|   | Bestellnr. | ISBN          | Preis/€  |
|---|------------|---------------|----------|
| <i>Hartmut Kühle</i><br>Rüstungsindustrie transatlantisch?<br>Chancen und Risiken für den deutschen Standort                  | 13131      | 3-86593-008-5 | 12,00    |
| <i>Klaus Maack</i><br>Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die<br>Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion       | 13132      | 3-86593-009-3 | 18,00    |
| <i>Herbert Baum • Klaus Esser •<br/>Judith Kurte • Jutta Schneider</i><br>Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen | 13133      | 3-86593-010-7 | 15,00    |
| <i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i><br>Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung                           | 13134      | 3-86593-011-5 | 24,00    |
| <i>Hartmut Kühle</i><br>Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes<br>als industriepolitische Aufgabe                | 13135      | 3-86593-012-3 | 20,00    |
| <i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i><br>Gender Mainstreaming   | 13136      | 3-86593-013-1 | i. Vorb. |
| <i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i><br>Forschen Lernen   | 13137      | 3-86593-014-X | 12,00    |
| <i>Oliver Farhauer</i><br>Humanvermögensorientierung in<br>Grundsicherungssystemen  | 13138      | 3-86593-015-8 | 18,00    |
| <i>Andreas Pentz • Achim Sollanek</i><br>Cash-Pooling im Konzern  | 13139      | 3-86593-016-6 | 15,00    |
| <i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i><br>Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor                                  | 13140      | 3-86593-017-4 | 29,00    |
| <i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i><br>Projektorganisation in der IT- und Medienbranche                                  | 13141      | 3-86593-018-2 | 28,00    |
| <i>Rıza Gürel</i><br>Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache  | 13142      | 3-86593-019-9 | 15,00    |

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 021 1-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Strasse 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

